

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων»
Μεταπτυχιακή Διατριβή



Αγοραστική Συμπεριφορά Στη Βιομηχανική Αγορά, Δεδομένα από το χώρο των χημικών

Γαβριηλία Παπανικολάου

Επιβλέπων Καθηγητής

Νεκτάριος Τζεμπελίκος

Μάιος 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Αγοραστική Συμπεριφορά στο Χώρο της Βιομηχανικής Αγοράς – Δεδομένα από το Χώρο των Χημικών

Γαβριηλία Παπανικολάου

Επιβλέπων Καθηγητής

Νεκτάριος Τζεμπελίκος

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

στη Λευκωσία

από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2022

Περίληψη

Υπόβαθρο: Το βιομηχανικό μάρκετινγκ και η αγοραστική συμπεριφορά στο χώρο της βιομηχανίας αποτελεί εδώ και χρόνια σημαντικό τομέα στο χώρο των επιχειρήσεων για την ευημερία και την εξέλιξη τους. Πόσο δε μάλλον, σε ένα τόσο απαιτητικό και συνεχώς εξελισσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον (digital transformation etc.), αλλά και σε ένα τόσο σημαντικό τομέα όπως ο χώρος των χημικών που συνδέεται με φάρμακα, τρόφιμα, υλικά, βιοτεχνολογία κ.α.

Στόχος: Με βάση αυτό το υπόβαθρο ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αναλυθεί η αγοραστική συμπεριφορά στο χώρο της βιομηχανικής αγοράς λαμβάνοντας υπόψιν δεδομένα από το χώρο των αντιδραστηρίων, τα οποία χρησιμοποιούνται σε εταιρείες χημικών, φαρμακευτικές, εταιρείες τροφίμων, βιοτεχνολογικών προϊόντων κ.α. Δηλαδή να αποσαφηνιστούν οι διαδικασίες που ορίζουν την αγοραστική συμπεριφορά των βιομηχανικών αγορών, οι παράγοντες που επηρεάζουν την έρευνα μάρκετινγκ στη βιομηχανική αγορά, η διαδικασία αγοράς των βιομηχανικών προϊόντων και ο εντοπισμός των σταδίων στρατηγικού σχεδιασμού του βιομηχανικού μάρκετινγκ στο χώρο των χημικών.

Μεθοδολογία: Η παρούσα εργασία πραγματοποιείται με συλλογή δευτερογενών στοιχείων από τη διεθνή βιβλιογραφία και εκτελείται ποιοτική έρευνα για τη διερεύνηση των ερωτημάτων που τίθενται.

Αποτελέσματα: Το βασικό στοιχείο όσον αφορά ένα χημικό συστατικό είναι η ποιότητα και η ασφάλεια. Οι ανθρώπινες σχέσεις, η ποιότητα σε συνδυασμό με την τιμή, η αξιολόγηση, οι διαπραγματεύσεις αποτελούν κλειδιά για την αγοραστική συμπεριφορά στον χώρο των αντιδραστηρίων. Ο ρόλος των τμημάτων και η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο για την αξιολόγηση της ζήτησης και των ευκαιριών που παρουσιάζονται ιδιαίτερα για προϊόντα καινοτομίας, για τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων της παρούσας εποχής, για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του οργανισμού, για τη συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις παγκόσμιου ή τοπικού βεληνεκούς, επεκτείνοντας τις δυνατότητες συνεργασίας της εταιρείας τους. Επιπλέον, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη δεδομένα για την προστασία του περιβάλλοντος, των φυσικών πόρων και ότι σχετίζεται με την πράσινη χημεία, την βιωσιμότητα, την ενέργεια και όλες τις πτυχές της αειφόρου ανάπτυξης.

Λέξεις κλειδιά: «χημικά αντιδραστήρια», «αγοραστική συμπεριφορά», «βιομηχανικό μάρκετινγκ»

Summary

Background: Business marketing and Organizational Buying Behavior in industry has been an important area in business for years for their prosperity and development. Especially in such a demanding and constantly evolving technological environment (digital transformation etc.), but also in such an important field as the field of chemicals associated with drugs, food, materials, biotechnology, etc.

Objective: Based on this background, the aim of this work is to analyze the purchasing behavior in the industrial market taking into account data from the field of reagents, which are used in chemical companies, pharmaceuticals, food companies, biotechnology products, etc. That is, to clarify the processes that define the purchasing behavior of industrial markets, the factors that influence marketing research in the industrial market, the process of purchasing industrial products and the identification of strategic planning stages of industrial marketing in the field of chemicals.

Methodology: The present work is carried out by collecting secondary data from the international literature and performs qualitative research to investigate the questions asked.

Results: The key to a chemical ingredient is quality and safety. Human relations, quality combined with price, evaluation, bargaining are the keys to buying behavior in the field of reagents. The role of departments and leadership plays a crucial role in assessing the demand and opportunities presented especially for innovation products, for the use of digital tools of the present time, for the digital transformation of the organization, for participation in world trade fairs or local scope, expanding the possibilities of cooperation of their company. In addition, data on the protection of the environment, natural resources and everything related to green chemistry, sustainability, energy and all aspects of sustainable development should be taken into account.

Keywords: "chemical reagents", " Organizational Buying Behavior ", "B2B marketing"

Ευχαριστίες

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στην Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ) και εκπονήθηκε υπό την επίβλεψη του Καθηγητή Νεκτάριου Τζεμπελίκου. Με την ολοκλήρωση της παρούσας Μεταπτυχιακής Εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον ίδιο προσωπικά.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου την οικογένειά μου: στον πατέρα μου Τάσο, που με την οικονομική του βοήθεια και την ηθική του υποστήριξη, ολοκληρώνω τις μεταπτυχιακές μου σπουδές στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, καθώς και τη μητέρα μου Ελένη, που πάντα είναι δίπλα μου σε οποιαδήποτε απόφαση και αν λάβω στη ζωή μου. Χωρίς αυτούς δεν θα είχα καταφέρει να ολοκληρώσω τις προπτυχιακές και μεταπτυχιακές μου σπουδές στη Χημεία και στη συνέχεια στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και να έχω εργαστεί στον κλάδο μου στην Κύπρο και την Ελλάδα.

Πίνακας περιεχομένων

| | |
|---|----|
| Περίληψη | iv |
| Summary | v |
| Ευχαριστίες..... | vi |
| Πίνακας με συντομογραφίες..... | x |
| Κεφάλαιο 1 ^ο | 1 |
| Εισαγωγή | 1 |
| 1.1 Εισαγωγικό στοιχείο..... | 1 |
| 1.2 Θεωρητικό υπόβαθρο | 2 |
| 1.3 Στόχοι της εργασίας..... | 3 |
| 1.4 Παρουσίαση των κεφαλαίων..... | 4 |
| Κεφάλαιο 2ο..... | 6 |
| Βιομηχανικό μάρκετινγκ | 6 |
| 2.1 Βιομηχανική αγορά (<i>Industrial market</i>) | 6 |
| 2.2 Διαδικασίες προμηθειών | 9 |
| 2.3 Αγοραστική συμπεριφορά | 11 |
| 2.4 Μάρκετινγκ και ψηφιακή τεχνολογία..... | 14 |
| 2.5 Στρατηγική μάρκετινγκ..... | 16 |
| Κεφάλαιο 3ο..... | 18 |
| Δεδομένα από τη βιομηχανία και τον χώρο των χημικών | 18 |
| 3.1 Μεθοδολογία..... | 18 |
| 3.1.1 Περιορισμοί έρευνας..... | 19 |
| 3.2 Αγοραστική διαδικασία και χώρος των χημικών | 19 |
| 3.2.1 Ο ρόλος των τμημάτων..... | 20 |
| 3.2.2 Καθορισμός ποιοτικών χαρακτηριστικών | 21 |
| 3.2.3 Ανεύρεση και αξιολόγηση προμηθευτών | 22 |
| 3.2.4 Αξιολόγηση προσφορών | 25 |
| 3.2.5 Διαπραγματεύσεις | 26 |
| 3.2.6 Αξιολόγηση Απόδοσης..... | 27 |
| 3.3 Βιομηχανικά προϊόντα | 28 |
| 3.4 Έρευνες σχετικές με την αγοραστική συμπεριφορά | 30 |
| 3.5 Πράσινη χημεία και μάρκετινγκ..... | 33 |
| Κεφάλαιο 4ο..... | 35 |

| | |
|---|-----------|
| Βιομηχανικό μάρκετινγκ στην αγορά των χημικών..... | 35 |
| 4.1 Η βιομηχανία των χημικών στην Ελλάδα | 35 |
| 4.2 Η φαρμακευτική βιομηχανία | 36 |
| 4.2.1 Συναντήσεις προμηθευτών και αγοραστών | 38 |
| 4.2.2 Επίδραση της πανδημίας Covid-19 | 40 |
| Κεφάλαιο 5ο..... | 42 |
| Συμπεράσματα..... | 42 |
| 5.1 Συμπεράσματα..... | 42 |
| 5.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα | 45 |
| Βιβλιογραφία | 46 |

Πίνακας με συντομογραφίες

B2B: Business to business

B2C: Business to customers

IT: Information Technology

DIT: Digital Information Technology

DMT: Digital Marketing Technology

OBB: Organizational Buying Behavior

GMP: Good Manufacturing Practices

GDP: Good Distribution Practices

API: Active Product Ingredient

QC: Quality control

DMF: Drug master file

Ph. Eur.: Pharmacopoeia European

ICH: International Council for Harmonisation of Technical Requirements for Pharmaceuticals for Human Use

ELM: Elaboration Likelihood Model

CPhi: Convention on Pharmaceutical Ingredients

DCAT: Drug, Chemical & Associated Technologies Association

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγικό στοιχείο

Η πραγματικότητα της παγκοσμιοποίησης δημιουργεί πειστικές προκλήσεις για το βιομηχανικό μάρκετινγκ, ενώ ο αυξανόμενος ρόλος των αναδυόμενων αγορών παγκοσμίως απαιτεί νέα θεωρητικοποίηση στον τομέα της οργανωσιακής αγοραστικής συμπεριφοράς (*OBB-Organizational Buying Behaviour*) (Spekman, 2015). Προκειμένου να επιτύχουν στις αγορές μεταξύ επιχειρήσεων, οι εταιρείες πωλήσεων πρέπει να κατανοήσουν την οργανωτική αγοραστική συμπεριφορά, καθώς αυτό επηρεάζει σημαντικά τη συνολική εταιρική απόδοση τόσο των αγοραστών όσο και των προμηθευτών. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές σε πλήθος τομέων όπως στη μεταποιητική βιομηχανία, στην κατασκευαστική βιομηχανία, στην βιομηχανία των χημικών, στη φαρμακευτική βιομηχανία, όπου οι εταιρείες συχνά ξοδεύουν ένα σημαντικό μέρος των εσόδων τους από την αγορά υλικών και υπηρεσιών. Είναι δύσκολο, ωστόσο, να είναι εις βάθος κατανοητά τα παραπάνω, μιας και η οργανωτική αγορά είναι συχνά μια δυναμική και περίπλοκη διαδικασία και οι εταιρείες που αγοράζουν πρέπει να αντιμετωπίσουν μια σειρά ζητημάτων, όπως η αλλαγή της οικονομίας, η σπανιότητα των πρώτων υλών, η πολιτική αναταραχή, διαταραχές τιμών, εντεινόμενος ανταγωνισμός και επιταχυνόμενη τεχνολογική αλλαγή (Humphreys et al., 2004. Lindgreen et al., 2013). Ταυτόχρονα με τα παραπάνω υπάρχει και ο ψηφιακός μετασχηματισμός που έρχεται ταχύτατα σε όλους τους τομείς, αλλά και αστάθμητοι παράγοντες όπως μία πανδημία.

Το μάρκετινγκ ως κλάδος γενικά, και το βιομηχανικό μάρκετινγκ ειδικότερα, έχει βασιστεί σε μια σειρά από διαφορετικές θεωρητικές προοπτικές από τομείς τόσο διαφορετικούς όπως η οργανωτική θεωρία, η ανάλυση συστημάτων, η οικονομία, η ψυχολογία, η κοινωνιολογία και η ανθρωπολογία (Buvik, 2001. Murgolo-Poore et al., 2003). Σε μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση, οι LaPlaca & Katrici (2009) εντόπισαν έξι βασικούς τομείς του βιομηχανικού μάρκετινγκ, οι οποίοι είναι οι πωλήσεις και η διαχείριση των, η αγοραστική συμπεριφορά, η καινοτομία και η δημιουργία νέων προϊόντων, η στρατηγική/διαχείριση μάρκετινγκ, τα κανάλια διανομής των προϊόντων και οι σχέσεις αγοραστή-πωλητή. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ο ορισμός των προϊόντων. Προϊόντα από επιχείρηση σε επιχείρηση είναι αυτά που αγοράζονται από οργανισμούς για χρήση στην παραγωγή

άλλων προϊόντων ή για την παροχή υπηρεσιών σε άλλους οργανισμούς και περιλαμβάνουν προϊόντα κεφαλαίου και στοιχεία δαπανών. Στην παρούσα εργασία για παράδειγμα τα προϊόντα αναφέρονται στον τομέα των χημικών, δηλαδή σε δραστικές ουσίες, αντιδραστήρια, καινοτόμα βιοτεχνολογικά προϊόντα κ.α. Δηλαδή όλα αυτά τα προϊόντα τα οποία συντίθενται ή/και επεξεργάζονται με χημικό τρόπο και αγοράζονται από μία επιχείρηση για να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή άλλων προϊόντων, όπως χημικά, φάρμακα, καλλυντικά, απορρυπαντικά κ.α.

Είναι σημαντικό να διερευνηθούν οι διαδικασίες προμήθειας προϊόντων και υπηρεσιών σε επιχειρηματικές αγορές προκειμένου να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ για αυτές. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να αναλυθούν η οργάνωση, οι διαδικασίες και τα κριτήρια για τις αποφάσεις προμηθειών και την αγοραστική συμπεριφορά για να αναπτυχθούν κατάλληλες έννοιες μάρκετινγκ (Lamb, Hair, & McDaniel, 2012).

1.2 Θεωρητικό υπόβαθρο

Το εμπόριο μεταξύ οργανισμών υπάρχει από τότε που αναπτύχθηκαν για πρώτη φορά οι οργανισμοί. Και φυσικά αυτό σημαίνει ότι το *business to business* marketing (B2B) υπάρχει επίσης εδώ και χιλιετίες. Στη διεθνή βιβλιογραφία, ενώ η μελέτη του μάρκετινγκ από εταιρεία σε εταιρεία μπορεί να αναχθεί στη δεκαετία του 1890, σημαντική συνεισφορά στη εν λόγω θεωρεία έχει γίνει ως επί των πλείστων τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Η έρευνα για το μάρκετινγκ B2B ήταν σιωπηλή για μεγάλο χρονικό διάστημα και η κατανόησή των ενδιαφερομένων γι' αυτήν βασίστηκε σε σιωπηρή, εξατομικευμένη και βιωματική με βάση τη συμπεριφορά των επιχειρηματιών (Hadjikhani & LaPlaca, 2012). Δηλαδή, αν και υπήρχε στην κοινωνία δεν καταγραφόταν ακαδημαϊκά, και έτσι είχε μικρή επιστημονική ταυτότητα ή έρευνα.

Το θέμα του *management* κυριαρχεί τόσο στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ για τους καταναλωτές όσο και στις επιχειρήσεις από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο. Αυτό το θέμα αφορά τη διαδικασία μέσω της οποίας οι εταιρείες προμηθευτών προσπαθούν να δημιουργήσουν κέρδος εντοπίζοντας και ικανοποιώντας τις γενικευμένες απαιτήσεις μιας ομάδας πελατών. Προς υποστήριξη αυτής της ανάλυσης, αρκετές παλαιότερες έρευνες προσπάθησαν επίσης να χρησιμοποιήσουν διαφορετικά μοντέλα για να παρουσιάσουν τη χωριστή διαδικασία μέσω της οποίας οι εταιρείες πελατών καταλήγουν και εφαρμόζουν μια απόφαση αγοράς η οποία λέγεται ότι εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από τη συγκεκριμένη αγοραστική εμπειρία της εταιρείας και των συγκεκριμένων ατόμων που εμπλέκονται. στη διαδικασία (Howard & Sheth, 1969. Webster, 1965. Webster & Wind, 1972). Οι

ιδέες σε αυτό το θέμα διαχείρισης σχετικά με το μάρκετινγκ από επιχείρηση σε επιχείρηση βασίστηκαν σε μεγάλο βαθμό στη θεωρία που αναπτύχθηκε σχετικά με το μάρκετινγκ καταναλωτών στο πλαίσιο του θέματος του διευθυντικού μάρκετινγκ της έρευνας. Αυτές οι ιδέες για το επιχειρηματικό μάρκετινγκ βασίστηκαν στην έννοια του μείγματος μάρκετινγκ που διατυπώθηκε από πλήθος συγγραφέων όπως αναφέρει ο Dolan, (1991) και τροποποιήθηκαν σύμφωνα με τις προφανείς ιδιαιτερότητες της κατάστασης στην επιχείρηση, την αγορά, τα εμπλεκόμενα προϊόντα και τη δομή του κόστους των εταιρειών μάρκετινγκ επιχειρήσεων.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί και να ληφθεί υπόψη σχετικά με το θεωρητικό υπόβαθρο και την σύγχρονη κατανόηση της οργανωσιακής αγοραστικής συμπεριφοράς, είναι ότι η τελευταία βασίζεται στα τρία ακόλουθα θεωρητικά μοντέλα: αρχικά το πλαίσιο «Buygrid» που θέτει ότι υπάρχουν διαφορετικές αγοραστικές καταστάσεις που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των αγοραστών, όπως νέα εργασία, τροποποιημένη επαναγορά και άμεση επαναγορά. Εν συνεχεία, το γενικό πλαίσιο, δηλαδή τον «σκελετό», ο οποίος υποθέτει ότι η οργανωτική αγορά είναι μια σύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει πολλά άτομα, πολλαπλούς στόχους και δυνητικά αντικρουόμενα κριτήρια απόφασης, που συχνά λαμβάνει χώρα για εκτεταμένη χρονική περίοδο, που απαιτεί πληροφορίες από πολλές πηγές και περιλαμβάνει πολλές σχέσεις μεταξύ των οργανισμών. Τέλος, το τρίτο είναι ένα μοντέλο που βασίζεται σε τρεις διακριτές πτυχές της οργανωσιακής αγοραστικής συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένου του ψυχολογικού κόσμου των ατόμων που εμπλέκονται σε οργανωτικές αποφάσεις αγοράς, των συνθηκών για κοινές αποφάσεις μεταξύ αυτών των ατόμων και μιας διαδικασίας κοινής λήψης αποφάσεων που χαρακτηρίζεται από αναπόφευκτη σύγκρουση μεταξύ των οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων και η επίλυση των διαφωνιών με την προσφυγή σε ποικίλες τακτικές (Robinson et al., 1967; Webster & Wind, 1972; Sheth, 1973). Κεντρική θέση σε αυτά τα τρία μοντέλα είναι η άποψη ότι η οργανωτική αγοραστική συμπεριφορά είναι μια διαδικασία, μια διαδικασία που αποτελείται από φάσεις ή στάδια που αντιπροσωπεύουν τη σειρά των δραστηριοτήτων που συχνά εκτελούνται σε μια οργανωτική αγοραστική κατάσταση.

1.3 Στόχοι της εργασίας

Αυτή η εργασία, βασισμένη στη βιβλιογραφία οργανωτικής αγοραστικής συμπεριφοράς, διερευνά τους παράγοντες απόφασης αγοράς και τις προσεγγίσεις των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία. Ο σκοπός της έρευνας είναι να αναλυθεί η αγοραστική συμπεριφορά στο χώρο

της βιομηχανικής αγοράς λαμβάνοντας υπόψιν δεδομένα από το χώρο των αντιδραστηρίων, τα οποία χρησιμοποιούνται σε εταιρείες χημικών, φαρμακευτικές, εταιρίες τροφίμων, βιοτεχνολογικών προϊόντων κ.α. Ορισμένα από τα ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- (α) ποιες είναι οι διαδικασίες που ορίζουν την αγοραστική συμπεριφορά των βιομηχανικών αγορών και των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων,
- (β) πως παρουσιάζονται η ζήτηση και οι ευκαιρίες στη βιομηχανική αγορά, ποιος είναι ο ρόλος των τμημάτων
- (γ) ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την έρευνα μάρκετινγκ στη βιομηχανική αγορά,
- (δ) ποια είναι η διαδικασία αγοράς των βιομηχανικών προϊόντων στο χώρο των χημικών και ποιοι παράγοντες την επηρεάζουν,
- (ε) εντοπισμός των σταδίων στρατηγικού σχεδιασμού του βιομηχανικού μάρκετινγκ στο χώρο των χημικών,

Η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να θεωρηθεί μεγάλης σημασίας, καθώς εξετάζει την αγοραστική συμπεριφορά στο χώρο της βιομηχανικής αγοράς και συμπεριλαμβάνει και το χώρο των χημικών. Το βιομηχανικό μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερος σημαντικό για τις εταιρίες, αφού καθημερινά καλούνται να καθορίσουν τις αγοραστικές τους ανάγκες και να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις των οργανισμών, να αποκτήσουν τα καταλληλότερα προϊόντα με όσο το δυνατό χαμηλότερες τιμές, χρησιμοποιώντας τα καταλληλότερα μέσα επικοινωνίας. Σχετικά με τη έρευνα αυτή, τα χημικά είναι αναγκαία για διάφορες εταιρίας που έχουν μονάδες παραγωγής. Για διάφορα είδη βιομηχανιών, η διαδικασία της παραγωγής και ο ποιοτικός έλεγχος είναι υψίστης σημασίας για τη σωστή λειτουργία τους. Τα χημικά που χρησιμοποιούν πρέπει να έχουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και να έχουν χαμηλότερο δυνατό κόστος. Επομένως, η κάθε εταιρία καλείται να καλύπτει αυτές τις ανάγκες της μέσα από μία χρονοβόρα διαδικασία που περιλαμβάνει μία σειρά δραστηριοτήτων και ενεργειών όπου πρέπει οι προμηθευτές να λάβουν σημαντικές αποφάσεις.

1.4 Παρουσίαση των κεφαλαίων

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια. Το παρόν κεφάλαιο είναι εισαγωγικό, εκφράζει το ερευνητικό υπόβαθρο της εργασίας και παραθέτει τους στόχους της συγγραφέουσας. Το επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζει όλους τους βασικούς πυλώνες του βιομηχανικού μάρκετινγκ που σχετίζονται με τη βιομηχανική αγορά, τις διαδικασίες προμηθειών, την αγοραστική συμπεριφορά,

το μάρκετινγκ και την ψηφιακή τεχνολογία αλλά και τη στρατηγική στο μάρκετινγκ. Στο 3^ο κεφάλαιο επιχειρείται βιβλιογραφική ανασκόπηση στην αγοραστική διαδικασία, στα βιομηχανικά προϊόντα με έμφαση των τομέα των χημικών αντιδραστηρίων, τις έρευνες για την αγοραστική συμπεριφορά αλλά και την πράσινη χημεία. Το 4^ο κεφάλαιο αναλύει τη φαρμακευτική βιομηχανία, η οποία είναι βασικός κλάδος στην προμήθεια και αγορά των αντιδραστηρίων και της χημικής σύνθεσης, και γίνεται και αναφορά στην επίδραση της πανδημίας στην εφοδιαστική αλυσίδα. Τέλος, ακολουθούν τα συμπεράσματα της εργασίας καθώς και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες σύμφωνα με τα κενά που ενδεχομένως παρατηρήθηκαν στην βιβλιογραφία.

Κεφάλαιο 2ο

Βιομηχανικό μάρκετινγκ

Όταν οι επαγγελματίες και οι ερευνητές συζητούν για τη διαχείριση σε επιχειρηματικές εταιρείες, συχνά περιγράφουν δύο εντελώς ξεχωριστές διαδικασίες που αποκαλούν «μάρκετινγκ» και «αγορά». Στη συνέχεια, η συμμετοχή σε μία ή την άλλη από αυτές τις διαδικασίες χρησιμοποιείται για τον καθορισμό δύο χωριστών τύπων εταιρειών που αναφέρονται ως «προμηθευτές» ή «πελάτες» αντίστοιχα. Και οι δύο αυτές διαδικασίες και τύποι εταιρειών λέγεται ότι συμβαίνουν σε μια δομή που αναφέρεται ως αγορά και η οποία συνήθως ορίζεται από μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων ή από τον όμιλο εταιρειών που τα αγοράζουν ή τα πωλούν.

Ο προκάτοχος αυτού που τώρα αποκαλείται ως μάρκετινγκ B2B ήταν το βιομηχανικό (*industrial*) μάρκετινγκ (Webster 1978). Το βιομηχανικό μάρκετινγκ επικεντρώθηκε κυρίως στις συναλλαγές πρώτων υλών όπως ξυλεία, πετρέλαιο και σιδηρομέταλλευμα και στον εξοπλισμό και τις προμήθειες που χρησιμοποιούσαν άλλες επιχειρήσεις στις δραστηριότητές τους. Καθώς η ανάπτυξη του τομέα παραγωγής έχει επιβραδυνθεί και αυτή των τομέων υπηρεσιών και τεχνολογίας έχει αυξηθεί, ο όρος βιομηχανικό μάρκετινγκ αντικαταστάθηκε σταδιακά από τον όρο μάρκετινγκ από εταιρεία σε εταιρεία. Ο τελευταίος, ευρύτερος όρος αναφέρεται σε όλο το φάσμα των σχέσεων που παράγουν αξία μεταξύ επιχειρήσεων, κρατικών φορέων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών και των πολλών ατόμων που εκπροσωπούν αυτούς τους οργανισμούς. Οι σχέσεις B2B περιλαμβάνουν αυτές μεταξύ κατασκευαστών και τόσο των χονδρεμπόρων όσο και των λιανοπωλητών, μεταξύ γεωργικών επιχειρήσεων και αγροτών, και μεταξύ φαρμακευτικών εταιρειών και νοσοκομείων και γιατρών. Αλλά αποκλείουν τις σχέσεις μεταξύ εταιρειών (κατασκευαστές που πωλούν απευθείας ή λιανοπωλητές) και καταναλωτών, στον τομέα του B2C-*business to customers*.

2.1 Βιομηχανική αγορά (*Industrial market*)

Η βιομηχανική αγορά είναι πολύ διαφορετική από την καταναλωτική αγορά. Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ότι οι διαδικασίες, λειτουργίες και τα δεδομένα ενέχουν σημαντικές διαφορές από αυτές στις καταναλωτικές αγορές λόγω της ιδιόμορφης φύσης των βιομηχανικών αγορών. Για παράδειγμα, η προσφορά και η ζήτηση στις βιομηχανικές αγορές αντιπροσωπεύονται από οργανισμούς και όχι από μεμονωμένους καταναλωτές (Hakansson, 1982). Αυτό σημαίνει ότι

οι πολυπρόσωποι φορείς λήψης αποφάσεων (δηλαδή, τα κέντρα αγορών) λαμβάνουν αποφάσεις αγοράς, συνήθως μέσα σε ένα πλαίσιο επίσημων, ενδεχομένως παρατεταμένων διαδικασιών προμηθειών (Mitchell, 1995). Τα μέλη τέτοιων κέντρων αγορών είναι συνήθως επαγγελματίες υψηλής ειδίκευσης που τείνουν να λαμβάνουν αποφάσεις που υποστηρίζονται από λογικούς συλλογισμούς (Gilliland & Johnston, 1997). Επιπλέον, τα αγαθά και οι υπηρεσίες στον βιομηχανικό τομέα αντιπροσωπεύουν λύσεις σε προβλήματα και προορίζονται να ικανοποιήσουν μια συγκεκριμένη ανάγκη. Έτσι, οι επωνυμίες B2B εκπληρώνουν κατά κύριο λόγο μια λειτουργία πληροφόρησης, παρέχοντας λειτουργικές συσχετίσεις επωνυμίας, γεγονός που υποστηρίζεται από πολλές μελέτες (Bendixen et al., 2004. Brown et al., 2007. Gordon et al., 1993). Επιπλέον, οι συναλλαγές σε βιομηχανικές αγορές συχνά ενέχουν υψηλό κίνδυνο από την πλευρά του αγοραστή (Kuhn et al., 2008. Swait, et al., 1993), το οποίο συμβαίνει επειδή οι συναλλαγές στη βιομηχανική αγορά είναι συχνά σημαντικές στην κλίμακα τους (Lynch & de Chernatony, 2007). Μια ισχυρή βιομηχανική επωνυμία μπορεί να βοηθήσει στην ελαχιστοποίηση του αντιληπτού κινδύνου που σχετίζεται με την επιλογή ενός λανθασμένου επιχειρηματικού εταίρου (Qualls & Puto, 1989. Schmitz, 1995). Επομένως, οι επωνυμίες B2B εκπληρώνουν επίσης μια λειτουργία μείωσης του ρίσκου.

Για να μειωθεί ο κίνδυνος που αντιλαμβάνονται οι αγοραστές, οι βιομηχανικές μάρκες πρέπει να δημιουργήσουν εμπιστοσύνη. Προηγούμενες μελέτες αποκαλύπτουν ότι οι πωλητές μπορούν να αναπτύξουν αξιόπιστες σχέσεις δημιουργώντας συναισθηματικές σχέσεις με τους αγοραστές τους (Bergstrom et al., 2002. Lynch & de Chernatony, 2007. Wuyts, Verhoef, & Prins, 2009). Οι manager που ακολουθούν τις σύγχρονες πρακτικές για το μάρκετινγκ δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη διαχείριση μακροπρόθεσμων σχέσεων, δικτύων και αλληλεπιδράσεων εστιάζοντας στους υπαλλήλους, τους πελάτες (και τους πελάτες αυτών), τους προμηθευτές (και τους προμηθευτές αυτών) και άλλες αγορές (Coviello et al., 2002). Επειδή το μάρκετινγκ διαθέτει μια συνέχεια ανταλλαγών (Dwyer et al., 1987), περισσότερη αξία συγκεντρώνεται μέσω των σχεσιακών ανταλλαγών από ότι συγκεντρώνεται με τις συναλλαγές. Οι συναισθηματικές συνδέσεις βοηθούν τις βιομηχανικές επιχειρήσεις να διαφοροποιηθούν αποτελεσματικά σε μια ευρέως «ορθολογική» επιχειρηματική αγορά (Thompson et al., 1997). Στην πραγματικότητα, η χρήση συναισθηματικών συσχετισμών οφελών επωνυμίας έχει γίνει όλο και πιο σημαντική λόγω της αύξησης της εμπορευματοποίησης στο περιβάλλον B2B (Madden et al., 2006. Schultz & Schultz, 2000). Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, είναι δύσκολο για τους βιομηχανικούς πωλητές να διαφοροποιηθούν μέσω

καθαρά λειτουργικών πλεονεκτημάτων. Οι εταιρείες πρέπει να εξετάζουν όλες τις αλληλεπιδράσεις δημιουργίας αξίας σε οποιαδήποτε πελατειακή σχέση, καθώς και να καταβάλλουν προσπάθειες για τη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες.

2.2 Διαδικασίες προμηθειών

Οι αγορές που πραγματοποιούν οι οργανισμοί συχνά ενέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο από τις αγορές που πραγματοποιούνται από μεμονωμένους καταναλωτές. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις (και άλλοι οργανισμοί) τείνουν να βασίζονται στις αποφάσεις αγοράς σε περισσότερα δεδομένα και να λαμβάνουν αποφάσεις αγοράς με βάση την ορθολογική λήψη αποφάσεων, έτσι ώστε οι αγορές να βελτιστοποιούν την αξία για τον οργανισμό και να ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο. Αυτό συνεπάγεται ότι, η διαδικασία λήψης αποφάσεων για επιχειρηματικές αγορές διαφέρει από τη διαδικασία του καταναλωτή. Τα βήματα παρόλα αυτά είναι παρόμοια. Αρχικά διερευνάται και αναγνωρίζεται η ανάγκη, καθορίζονται οι απαιτούμενες προδιαγραφές, εν συνεχεία αναζητούνται οι κατάλληλες πληροφορίες. Κατόπιν αναγνωρίζονται οι πιθανοί προμηθευτές, αξιολογούνται και οι πληροφορίες και οι προμηθευτές και τέλος καταλήγει το κατάλληλο τμήμα στην αγορά αλλά και στην αξιολόγηση μετά από αυτήν. Η κύρια διαφορά μεταξύ των δύο διαδικασιών είναι ότι οι επιχειρήσεις αποφασίζουν εκ των προτέρων τι ακριβώς χρειάζεται για την αγορά, δηλαδή ρυθμίζουν τις προδιαγραφές και τη ποιότητα που απαιτούν και στη συνέχεια αναζητούν πληροφορίες σχετικά με προϊόντα που πληρούν αυτές τις προδιαγραφές. Με αυτόν τον τρόπο, οι αγορές είναι πιο πιθανό να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του συνολικού οργανισμού, μειώνοντας ταυτόχρονα και το ρίσκο.

Ο όγκος των αγορών για τον επιχειρηματικό πελάτη είναι συνήθως σε πολύ μεγαλύτερες ποσότητες σε σύγκριση με τους καταναλωτές. Η Mondelez για παράδειγμα πρέπει να αγοράσει πολλά φορτηγά με ζάχαρη για να κάνει την παραγωγή στις σοκολάτες μιας ημέρας. Αντίστοιχα μία φαρμακευτική εταιρεία πρέπει να έχει μεγάλο όγκο δραστικής ουσίας αλλά και όλων των εκδόχων για την παρασκευή ενός μόνο φαρμάκου, πόσο μάλλον για όλα τα φάρμακα που βρίσκονται στον όγκο εργασιών της, αλλά και αυτά που είναι υπό έρευνα και ανάπτυξη. Για αυτό και η διαδικασία της προμήθειας όλων των απαραίτητων για μία εταιρεία (εξοπλισμός, πρώτες ύλες, αντιδραστήρια κ.α.) συχνά απασχολεί ολόκληρο τμήμα. Από την άλλη πλευρά ο αριθμός των πελατών για τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ είναι συνήθως πολύ μικρότερος σε σχέση με τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ καταναλωτών. Ως αποτέλεσμα, είναι πολύ πιο εύκολο να εντοπιστούν οι υποψήφιοι αγοραστές και να παρακολουθηθούν οι τρέχουσες ανάγκες. Για παράδειγμα, υπάρχουν πολύ λιγότεροι πελάτες για εταιρείες πλοίων ή βιομηχανικών γερανών από ό,τι για εταιρείες καταναλωτικών αγαθών, καθώς υπάρχουν εκατομμύρια νοικοκυριά καταναλωτών σε κάθε χώρα.

Ταυτόχρονα, η τοποθεσία των αγοραστών για το B2B μάρκετινγκ ενδεχομένως να έχει συγκεκριμένη γεωγραφική τοποθεσία. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρηματικοί πελάτες τείνουν να είναι πολύ πιο συγκεντρωμένοι γεωγραφικά από τους καταναλωτές. Οι προμηθευτές αυτών των κατασκευαστών συχνά βρίσκονται κοντά στους κατασκευαστές για να μειώσουν το κόστος διανομής και να διευκολύνουν την επικοινωνία. Όταν βέβαια η συζήτηση έρχεται στο χώρο των αντιδραστηρίων, αυτό δεν είναι απαραίτητο μιας και φαρμακευτικές για παράδειγμα υπάρχουν σε όλο τον κόσμο, και οι αντίστοιχοι παραγωγοί δραστικής και εκδόχων επίσης δραστηριοποιούνται σε πλήθος χωρών. Για παράδειγμα, η Ινδία εδώ και κάποιες δεκαετίες αποτελεί μία χώρα με πολύ εκτεταμένη δραστηριότητα στο φαρμακευτικό κλάδο σε όλους τους τομείς, δηλαδή και στην παραγωγή δραστικών ουσιών και εκδόχων, στην παραγωγή φαρμάκων γεννόσημων ως επί των πλείστων, εμβολίων και άλλων προϊόντων όλων των φαρμακοτεχνικών μορφών (χάπια, ενέσιμα, οφθαλμικά, σιρόπια κ.α.) (Festa et al., 2021. IBEF, 2022). Εφόσον η συγκεκριμένη χώρα έχει τόσο μεγάλη τεχνογνωσία, πλήθος εταιρειών από την Ελλάδα προμηθεύονται αντιδραστήρια και δραστικές ουσίες από την Ινδία, παρόλο που η απόσταση των δύο χωρών είναι πολύ μεγάλη και η επιλογή ενός παραγωγού από κάποια ευρωπαϊκή χώρα θα ήταν γεωγραφικά πιο λογική.

Σε συνάρτηση με την πιθανή γεωγραφική τοποθεσία, η απευθείας διανομή χωρίς μεσάζοντες είναι επίσης ένα χαρακτηριστικό στις διαδικασίες προμηθειών του B2B, μιας και οι επιχειρηματικές πωλήσεις τείνουν να γίνονται απευθείας στον αγοραστή, επειδή αυτές οι πωλήσεις συχνά περιλαμβάνουν μεγάλες ποσότητες ή προϊόντα που κατασκευάζονται κατά παραγγελία, όπως βαριά μηχανήματα ή ακριβές δραστικές ουσίες για την παρασκευή φαρμάκων και πολλές άλλα παραδείγματα. Τα καταναλωτικά αγαθά είναι πιο πιθανό να πωληθούν με τη χρήση μεσάζοντα όπως οι χονδρέμποροι και οι λιανοπωλητές. Αυτό βέβαια δεν είναι δεδομένο, καθώς δραστηριοποιούνται και πολύ μεσάζοντες στο χώρο των αντιδραστηρίων προκειμένου να διευκολύνουν την διαδικασία εξεύρεσης του κατάλληλου προμηθευτή.

2.3 Αγοραστική συμπεριφορά

Η συμπεριφορά των αγοραστών μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) και οι επιχειρηματικές αγορές διαφέρουν από τις καταναλωτικές αγορές. Οι επιχειρηματικές αγορές περιλαμβάνουν ιδρύματα όπως νοσοκομεία και σχολεία, κατασκευαστές, χονδρεμπόρους και λιανοπωλητές και διάφορους κλάδους της κυβέρνησης. Η βασική διαφορά μεταξύ ενός καταναλωτικού προϊόντος και ενός επιχειρηματικού προϊόντος είναι η χρήση για την οποία προορίζεται. Για παράδειγμα, εάν ένας καταναλωτής αγοράσει μια συγκεκριμένη μάρκα υπολογιστή για χρήση στο σπίτι, θεωρείται καταναλωτικό αγαθό. Εάν ένας πράκτορας αγορών για μία εταιρεία αγοράσει ακριβώς τον ίδιο υπολογιστή για τον λογιστή της εταιρείας για παράδειγμα, θεωρείται επιχειρηματικό αγαθό. Ο λόγος είναι ότι η εταιρεία είναι μια επιχείρηση, επομένως ο υπολογιστής θα χρησιμοποιηθεί σε επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η αγοραστική συμπεριφορά στη βιομηχανία διαφέρει σε έναν αριθμό χαρακτηριστικών από αυτό των καταναλωτών (Backhaus & Voeth, 2014). Αυτό είναι ουσιαστικά σημαντικό όταν πρόκειται για την καθιέρωση στρατηγικών και λειτουργιών μάρκετινγκ. Λόγω των τεράστιων διαφορών μεταξύ μάρκετινγκ αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ εταιρειών και καταναλωτών, πρέπει να εφαρμοστούν ξεχωριστές στρατηγικές για την κάλυψη των αναγκών των επιχειρηματικών πελατών. Η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο τομέων του μάρκετινγκ έχει τις ρίζες του κυρίως στις ποικιλομορφίες της αγοραστικής τους συμπεριφοράς (Baines et al., 2011).

Στη βιβλιογραφία του βιομηχανικού μάρκετινγκ, η έννοια της οργανωσιακής αγοραστικής συμπεριφοράς αναλύεται μόνο στο πλαίσιο μεγάλων εταιρειών και συνήθως θεωρείται ότι οι αγοραστικές πρακτικές των μεγάλων εταιρειών είναι κατάλληλες και για τις ΜΜΕ (Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις). Ωστόσο, οι ΜΜΕ διαφέρουν από τις μεγάλες εταιρείες και θα πρέπει να μελετώνται χωριστά.

Οι επιχειρηματικές σχέσεις αποτελούνται από περισσότερες από μια διαδοχή μεμονωμένων συναλλαγών. Αυτό που συμβαίνει σε κάθε μεμονωμένο επεισόδιο αλληλεπίδρασης, είτε περιλαμβάνει διαπραγμάτευση, ανάπτυξη, παράδοση, επένδυση, πληρωμή ή διαφωνία κ.λπ. θα βασίζεται στις ερμηνείες των συμμετεχόντων για τις προηγούμενες αλληλεπιδράσεις τους και για τις φιλοδοξίες τους για εκείνες στο μέλλον. Στο πιο βασικό επίπεδο, η λογική των επιχειρηματικών σχέσεων είναι ότι παρέχουν τα ουσιαστικά μέσα για τους συμμετέχοντες φορείς να συνδυάζουν την προσαρμογή και την ανάπτυξη των πόρων και των δραστηριοτήτων τους απευθείας με εκείνες

άλλων, να έχουν έμμεση πρόσβαση σε απομακρυσμένες δραστηριότητες και πόρους από αλλού στο δίκτυο και αντιμετωπίζουν τα αντίστοιχα και κοινά ζητήματα και προβλήματα τους. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ανάλυση της αγοράς μόνο από οικονομική πλευρά και με την ανάπτυξη οικονομικών θεωριών δεν κατέστη επαρκής για να εξηγήσει τις τάσεις στην αγορά είτε θετικές, είτε αρνητικές. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για την ανάπτυξη αυτών των δεδομένων. Ένας λόγος έγκειται στην έλλειψη προοπτικών συμπεριφοράς (από οικονομική άποψη) για να εξηγηθεί πώς οι δραστηριότητες προώθησης και πωλήσεων επηρεάζουν την ανταπόκριση των πελατών.

Υπάρχουν ενδείξεις που δείχνουν ανανεωμένο ενδιαφέρον για τις επιστήμες συμπεριφοράς από ερευνητές μάρκετινγκ B2B. Το επίκεντρο μιας τέτοιας έρευνας που βασίζεται στη συμπεριφορά στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την αγορά αναλύθηκε με παράγοντες όπως τα συναισθήματα, τα κίνητρα και ο παραλογισμός στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι συνεισφορές ερευνητών όπως οι Alderson και Cox (1948), στη συμπεριφορά μάρκετινγκ των εταιρειών και Katona (1953) και Lavidge και Steiner (1961) στην επικοινωνία οδήγησαν σε σύγκρουση με τους ερευνητές στις οικονομικές θεωρίες. Ήταν επίσης σε αυτήν την περίοδο που εντατικοποιήθηκε η έρευνα για τα νοικοκυριά και τα ψώνια παντοπωλείου (Hadjikhani & LaPlaca, 2012). Σε αυτήν την έρευνα, οι καταναλωτές αντιμετωπίζονταν ως καταναλωτικές μονάδες (είτε ως άτομα είτε ως νοικοκυριά). Εμπνευσμένοι από τις ψυχολογικές, κοινωνικές και οργανωτικές επιστήμες, οι ερευνητές δανείστηκαν και υιοθέτησαν έννοιες όπως η κοινωνική διαστρωμάτωση, η κοινωνική τάξη, οι ομάδες αναφοράς και η διάχυση καινοτομιών. Από την ψυχολογία, οι ερευνητές B2B χρησιμοποίησαν απόψεις όπως το που ανήκει συναισθηματικά και κοινωνικά ο ερωτώμενος, η διασταύρωση έναντι του ορθολογισμού και η ετερογένεια της προσωπικότητας και της δυναμικής ομάδας έναντι της ομοιογένειας, σε μεγάλο βαθμό προερχόμενα από τη θεωρία της ανταλλαγής.

Τα μέλη του οργανισμού/επιχείρησης που αλληλοεπιδρούν κατά τη διαδικασία απόφασης αγοράς μπορούν να οριστούν ως το κέντρο αγορών- *buying center*-(Webster and Wind, 1972, σελ. 77). Το κέντρο αγορών αποτελείται από άτομα και υποσύνολα οργανωτικών μονάδων που αποφασίζουν για τις λεπτομέρειες μιας μεμονωμένης διαδικασίας αγοράς (Kotler et al., 2007). Τα μέλη προσδιορίζονται συνήθως από τον τομέα της λειτουργικής ευθύνης τους ή τον ρόλο τους στη διαδικασία αγοράς. Εκτός από τη διαφοροποίηση των μελών του κέντρου αγορών ανάλογα με τη λειτουργία και το ρόλο τους στη διαδικασία αγοράς, μπορούν επίσης να διακριθούν ως προς την προσωπική ταυτοποίηση. Αυτό βοηθά τους αντιπροσώπους πωλήσεων να εντοπίσουν ένα συγκεκριμένο άτομο επικοινωνίας εντός του αποκλειστικού οργανισμού και την επιρροή του/της

στο κέντρο αγορών. Χαρακτηριστικά όπως η ανησυχία του ατόμου για την απόφαση αγοράς και η εμπειρία αγοράς θεωρούνται πολύ σημαντικά σε αυτή τη μορφή διαφοροποίησης (Backhaus & Voeth, 2007).

Οι πελάτες επωφελούνται επίσης από σταθερές σχέσεις με τους προμηθευτές. Οι επιχειρηματίες αγοραστές έχουν διαπιστώσει ότι οι συνεργασίες με τους προμηθευτές τους είναι απαραίτητες για την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Οι πελάτες παραμένουν πιστοί σε εταιρείες που τους παρέχουν μεγαλύτερη αξία και ικανοποίηση από ό,τι περιμένουν από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Το αγοραστικό κέντρο δεν παρουσιάζει μια υγιή και επίσημη οργανωτική μονάδα. Μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητό ως το συνολικό άθροισμα των ρόλων και των καθηκόντων που συνδέονται με τη διαδικασία αγοράς που δημιουργείται από διάφορα μέλη με διαφορετικές δευτερεύουσες εργασίες για την υποβολή της αγοράς. Για τις συγκεκριμένες αγορές, καταστάσεις αγορών και προς προμήθεια προϊόντα, τα συγκεκριμένα κέντρα αγορών είναι χτισμένα στον αποκλειστικό οργανισμό. Παρουσιάζει τις περίπλοκες διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα και οδηγούν σε μια αγορά. Συνιστάται στους προμηθευτές να γνωρίζουν τους διαφορετικούς ρόλους εντός του κέντρου αγορών του πελάτη τους προκειμένου να επηρεάσουν αποτελεσματικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Kotler et al., 2007).

2.4 Μάρκετινγκ και ψηφιακή τεχνολογία

Οι πρόσφατες εξελίξεις στις επικοινωνίες και την τεχνολογία της πληροφορίας (*Information Technology*), και ειδικότερα η άνοδος του ψηφιακού περιεχομένου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, μεταμορφώνουν τους τρόπους με τους οποίους άτομα και επιχειρήσεις αναζητούν πληροφορίες και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους (Dennis et al., 2009. Greenberg, 2010. Kietzmann et al., 2011). Μια θεμελιώδης αλλαγή στον τομέα B2B περιλαμβάνει την αυξανόμενη επιρροή των ψηφιακών καναλιών επικοινωνίας στις αποφάσεις αγοράς των πελατών (Lingqvist et al., 2015. Wiersema, 2013). Μια μελέτη του εταιρικού εκτελεστικού συμβουλίου σε περισσότερους από 1400 αγοραστές B2B διαπίστωσε ότι οι πελάτες βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε διαδικτυακές πηγές πληροφοριών και ολοκληρώνουν σχεδόν το 60% μιας τυπικής διαδικασίας αγοράς πριν επικοινωνήσουν με έναν πωλητή (Adamson et al., 2012). Αυτός ο ενεργός ρόλος που διαδραματίζουν οι αγοραστές B2B στην αναζήτηση και την αξιολόγηση πληροφοριών στο Διαδίκτυο έχει οδηγήσει σε ένα νέο παράδειγμα μάρκετινγκ που αναφέρεται ως μάρκετινγκ ψηφιακού περιεχομένου (*digital marketing*). Θα πρέπει εδώ να αναφερθεί ότι αν και ο τομέας του ψηφιακού μάρκετινγκ κερδίζει εδώ και μία δεκαετία το αυξανόμενο ενδιαφέρον και των επιχειρηματικών καταναλωτών, τα τελευταία δύο χρόνια εξαιτίας της πανδημίας του Covid-19 έχει ανθίσει ιδιαίτερα. Το εν λόγω γεγονός είναι αναμενόμενο μιας και η ψηφιοποίηση της αγοραστικής διαδικασίας αποτέλεσε σε πολλές περιπτώσεις μονόδρομο, προκειμένου να καταφέρουν να συνεχίσουν τη δραστηριότητα τους και οι «πωλητές» αλλά και οι «πελάτες».

Οι Holliman και Rowley (2014, σ. 285), προσάρμοσαν την ιδέα στο πλαίσιο B2B ορίζοντας ότι το μάρκετινγκ ψηφιακού περιεχομένου B2B περιλαμβάνει τη δημιουργία, τη διανομή και την κοινή χρήση σχετικού, σύγχρονου, συναρπαστικού και έγκαιρου περιεχομένου για να προσελκύσουν πελάτες στο κατάλληλο σημείο στις διαδικασίες αγοράς τους, έτσι ώστε να τους ενθαρρύνει να μετατραπούν σε ένα αποτέλεσμα επιχειρηματικής οικοδόμησης. Ο εν λόγω ορισμός υπογραμμίζει τον ρόλο του μάρκετινγκ περιεχομένου ως τακτικής εισερχόμενου μάρκετινγκ που στοχεύει στη δημιουργία πολύτιμου περιεχομένου με βάση τις ανάγκες των πιθανών αγοραστών που έχουν ήδη αναζητήσει πληροφορίες για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία (Halligan & Shah, 2010). Είναι εμφανές από την διεθνή βιβλιογραφία ότι η χρήση του μάρκετινγκ περιεχομένου γίνεται ευρέως διαδεδομένη στον τομέα B2B, ειδικότερα στην εποχή των τελευταίων δύο ετών όπου η πανδημία του covid-19 έχει έτσι και αλλιώς «αναγκάσει» πλήθος εταιρειών να καταφύγουν στο ψηφιακό μάρκετινγκ και μάλιστα σε αυτοματοποιημένη μορφή.

Η αυτοματοποίηση μάρκετινγκ περιλαμβάνει μια πλατφόρμα λογισμικού που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παράδοση περιεχομένου με βάση συγκεκριμένους κανόνες που ορίζονται από τους χρήστες. Ο στόχος είναι η προσέλκυση, η οικοδόμηση και η διατήρηση της εμπιστοσύνης με τους τρέχοντες και υποψήφιους πελάτες, εξατομικεύοντας αυτόματα σχετικό και χρήσιμο περιεχόμενο για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών τους (Hubspot, 2015. Kantrowitz, 2014). Ο όρος εξατομίκευση αναφέρεται γενικά στην προσαρμογή των στοιχείων του μάρκετινγκ (π.χ. εξατομίκευση περιεχομένου) σε ατομική κλίμακα (Montgomery & Smith, 2009). Ο στόχος είναι να αντιμετωπιστεί ένα άτομο ή μία επιχείρηση ως μη τυχαίο με συγκεκριμένες ανάγκες και να σχεδιαστεί περιεχόμενο που να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του/της. Σύμφωνα με το μοντέλο πιθανοτήτων επεξεργασίας (*Elaboration Likelihood Model- ELM*), όσο πιο προσωπικό και σχετικό είναι ένα μήνυμα, τόσο πιο πιθανό είναι να γίνει αντιληπτό το μήνυμα, αυξάνοντας έτσι την αποτελεσματικότητά του (Petty & Cacioppo, 1986).

Η κατανόηση του ρόλου του μάρκετινγκ ψηφιακού περιεχομένου στις πωλήσεις μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, δεδομένων των επίμονων συγκρούσεων μεταξύ των τμημάτων μάρκετινγκ και πωλήσεων όσον αφορά τη δημιουργία και τη διαχείριση δυνητικών πελατών. Οι εκπρόσωποι πωλήσεων διερευνούν την ποιότητα των υποψήφιων πελατών μάρκετινγκ και οι έμποροι διερευνούν και επικρίνουν τις κακές δεξιότητες παρακολούθησης των αντιπροσώπων πωλήσεων (Biemans et al., 2010. Homburg & Jensen, 2007. Homburg et al., 2008).

Δύο μορφές αναδυόμενων ψηφιακών τεχνολογιών έχουν σημαντικές αλλαγές στη φύση της αγοράς B2B, και αυτές είναι οι ψηφιακές τεχνολογίες πληροφοριών (*Digital Information Technology-DIT*) και οι τεχνολογίες ψηφιακής παραγωγής (*Digital Manufacturing Technology*). Το DIT αναφέρεται στην ενοποίηση τηλεπικοινωνιών (π.χ. smartphones και ασύρματη τεχνολογία) και συστημάτων υπολογιστών (π.χ. λογισμικό, οπτικοακουστικά συστήματα) και δεδομένων για να επιτρέψει στις εταιρείες να έχουν καλύτερη πρόσβαση, αποθήκευση, μετάδοση και χειρισμό πληροφοριών που σχετίζονται με τις καθημερινές επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Η έννοια τεχνολογία ψηφιακής παραγωγής αναφέρεται σε τεχνολογίες όπως το λογισμικό ψηφιακού σχεδιασμού, οι ψηφιακοί σαρωτές και οι τρισδιάστατοι εκτυπωτές. Αυτές οι τεχνολογίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να σχεδιάζουν, να κατασκευάζουν και να αποκτούν αντικείμενα ανεξάρτητα αντί να τα αγοράζουν από εξωτερικό προμηθευτή. Για παράδειγμα, κατασκευαστές αυτοκινήτων χρησιμοποιούν τρισδιάστατη εκτύπωση για γρήγορη δημιουργία πρωτοτύπων ελαφρών εξαρτημάτων αυτοκινήτου, αυξάνοντας έτσι την οικονομία καυσίμου και την ταχύτητα

στην αγορά (Chowdhry, 2013). Ωστόσο, τόσο η τρισδιάστατη εκτύπωση όσο και πλήθος αντίστοιχων τεχνολογιών, χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο σε όλες τις βιομηχανίες, όπως και αυτή των χημικών και της παρασκευής των αντιδραστηρίων.

2.5 Στρατηγική μάρκετινγκ

Η στρατηγική μάρκετινγκ έχει άμεση σχέση με το είδος της εταιρείας και τους πελάτες στους οποίους στοχεύει. Αντίστοιχα, έχει και άμεση σχέση με τους προμηθευτές των αντιδραστηρίων και των πρώτων υλών για το προϊόν στο οποίο μία εταιρεία θέλει να καταλήξει από άποψη ποιότητας και αποτελεσματικότητας, είτε πρόκειται για την καθημερινότητα του τελικού αποδέκτη, είτε για την υγεία του. Τα αντιδραστήρια/συστατικά που χρησιμοποιούνται θα πρέπει να γίνουν αποδεκτά σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας από επιχειρηματικούς πελάτες (π.χ. παραγωγούς χημικών, φαρμάκων, καλλυντικών κ.α.), που πρέπει να υιοθετήσουν μία ένωση, ενδεχομένως καινοτόμο, ως συστατικό, έως τους τελικούς καταναλωτές, οι οποίοι πρέπει να γνωρίζουν τα οφέλη του συστατικού για την υγεία ή την καθημερινότητα τους, προκειμένου να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μία τιμή (Bornkessel, S. Et al., 2014).

Επιπλέον, οι τεχνολογικές αβεβαιότητες προκύπτουν από τη διαχείριση της μετάβασης από την εργαστηριακή στην παραγωγή μεγάλης κλίμακας, καθώς η διαδικασία παραγωγής πρέπει να είναι οικονομικά βιώσιμη και, ταυτόχρονα, να διασφαλίζει ότι οι ιδιότητες ενώσεων και των αντιδραστηρίων θα διατηρηθούν σε μεγάλη κλίμακα. Η κλιμάκωση της παραγωγικής διαδικασίας πρέπει επίσης να συμμορφώνεται με τους ειδικούς κανονισμούς του κλάδου, σύμφωνα με την αγορά-στόχο συστατικών (π.χ. κατευθυντήριες γραμμές καλής κατασκευαστικής πρακτικής GMP). Τέλος, οι παραγωγοί λειτουργικών συστατικών αντιμετωπίζουν υψηλά κόστη έρευνας και ανάπτυξης, όπως και επενδύσεων για την εφαρμογή της διαδικασίας παραγωγής μεγάλης κλίμακας (Maine & Seegoraul, 2016).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως όταν τα προϊόντα/συστατικά σχετίζονται με φάρμακα για ανθρώπινη (ή και όχι) χρήση, οι εταιρείες είναι πιθανόν επίσης να χρειαστεί να διεξάγουν επιστημονικές μελέτες για την αξιολόγηση της ασφάλειας και της αποτελεσματικότητας των συστατικών. Οι έντονες ρυθμιστικές απαιτήσεις ενδέχεται να οδηγήσουν όχι μόνο σε υψηλότερο επενδυτικό κόστος αλλά και σε αναβολή της εισόδου στην αγορά, παρατείνοντας την περίοδο απόδοσης της επένδυσης. Προκειμένου να μειωθούν οι αβεβαιότητες και να δικαιολογηθεί η επένδυση οικονομικού και ανθρώπινου κεφαλαίου για νέα συστατικά/αντιδραστήρια, η έρευνα

αγοράς παρέχει επαρκή δεδομένα για την εκτίμηση της σκοπιμότητας και της κερδοφορίας του επενδυτικού σχεδίου. Σε αυτό το πλαίσιο, η έρευνα αγοράς είναι ζωτικής σημασίας για τη μείωση των κινδύνων που σχετίζονται με την ανάπτυξη νέων λειτουργικών συστατικών και τον εντοπισμό των πιο υποσχόμενων επιλογών εισόδου στην αγορά.

Η έρευνα αγοράς αναφέρεται στη διαδικασία συστημικής συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας δεδομένων σχετικά με τις σχετικές αγορές προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις για τη στρατηγική μάρκετινγκ. Τα δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν από δευτερεύουσες πηγές, συμπεριλαμβανομένων επιστημονικών δημοσιεύσεων, βάσεις δεδομένων για διπλώματα ευρεσιτεχνίας, και οι πληροφορίες μπορούν να συλλεχθούν με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων, συζητήσεων σε ομάδες εστίασης ή ποσοτικών ερευνών. Με βάση αυτά τα δεδομένα, οι ερευνητές αγοράς είναι σε θέση να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών και να εκτιμήσουν το δυναμικό της αγοράς ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας προκειμένου να παράσχουν συστάσεις για την ανάπτυξη προϊόντων και τις στρατηγικές εισόδου στην αγορά (Koch, Riedmüller & Gebhardt, 2016).

Κεφάλαιο 3ο

Δεδομένα από τη βιομηχανία και τον χώρο των χημικών

3.1 Μεθοδολογία

Προκειμένου να είναι επιτυχείς στις αγορές Business to Business, οι εταιρείες πωλητών θα πρέπει να προσπαθήσουν να κατανοήσουν την αγοραστική συμπεριφορά των εταιρειών πελατών αλλά και το αντίθετο. Ωστόσο, η διαδικασία αγοράς των εταιρειών πελατών είναι γνωστό εδώ και τουλάχιστον δύο δεκαετίες ότι έχει μεγαλύτερη πολυπλοκότητα, η οποία προέρχεται από τη φύση της να είναι πολυφασική, πολυπρόσωπη, πολυτμηματική και πολλαπλών στόχων (Johnston & Lewin, 1996). Η παρούσα εργασία πραγματοποιείται με συλλογή δευτερογενών στοιχείων από τη διεθνή βιβλιογραφία και εκτελείται ποιοτική έρευνα για τη διερεύνηση των ερωτημάτων που τίθενται. Ο κύριος λόγος για τον οποίο προτιμάται ο ποιοτικός σχεδιασμός της έρευνας είναι ότι η ποιοτική έρευνα σκοπεύει να κατανοήσει και να απαντήσει στις ερωτήσεις σχετικά με το νόημα και τις διαστάσεις εμπειρίας του κοινωνικού κόσμου και συμπεριφοράς και η εν λόγω εργασία έχει άμεση σχέση μιας και αναφέρεται στην αγοραστική συμπεριφορά ενός συνόλου στο βιομηχανικό μάρκετινγκ. Για μια καλή ποιοτική έρευνα, είναι κρίσιμο να γίνουν κατανοητές και σε βάθος οι συμπεριφορές, οι ενέργειες και τα κοινωνικά πλαίσια των συμμετεχόντων (Fossey et al., 2002). Σύμφωνα με τον Meriam (1998), υπάρχουν πέντε τύποι ποιοτικής έρευνας: βασική ποιοτική μελέτη, φαινομενολογία, εθνογραφία, θεμελιωμένη θεωρία και μελέτη περίπτωσης. Αν και όλοι αυτοί οι τύποι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους, φέρουν τα βασικά χαρακτηριστικά μιας ποιοτικής έρευνας. Στο μάρκετινγκ B2B, οι ποιοτικές περιπτώσιολογικές μελέτες χρησιμοποιούνται συχνά για την οικοδόμηση της θεωρίας (Dubois & Araujo, 2007). Ωστόσο, σε αυτή την μελέτη χρησιμοποιείται η συλλογή και σταχυολόγηση των δευτερογενών στοιχείων για την κατανόηση των εννοιών και την απάντηση στα ερωτήματα που χρειάζονται για την ολοκλήρωση της εργασίας. Οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ως επί των πλείστων από επιστημονικά περιοδικά και βιβλία που σχετίζονται με το βιομηχανικό μάρκετινγκ, την επικοινωνία και τις επιχειρήσεις και παρεμφερής τομείς. Επιπλέον χρησιμοποιήθηκαν για συλλογή πληροφοριών ιστοσελίδες που σχετίζονται με τον επιστημονικό χώρο των χημικών, όπως συνεδρίων για φαρμακευτικές και άλλες εταιρείες χημικών, δεδομένα για τον χώρο των εταιρειών στην Ελλάδα κ.α. Χρησιμοποιήθηκαν λέξεις κλειδιά στην ελληνική και στην αγγλική γλώσσα και συνδυασμοί αυτών, προκειμένου να επιλεγούν οι πηγές που ταίριαζαν με το ακριβές αντικείμενο της εργασίας. Ενδεικτικά

αναφέρονται: «μάρκετινγκ βιομηχανίας», «χημική βιομηχανία και μάρκετινγκ», «αγοραστική συμπεριφορά», «χημικά αντιδραστήρια και μάρκετινγκ», «προμήθειες χημικών βιομηχανικών», «B2B δεδομένα χημικών», «B2B μάρκετινγκ», «στρατηγική μάρκετινγκ» κ.α.

3.1.1 Περιορισμοί έρευνας

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι η παρούσα έρευνα βασίζεται μόνο σε βιβλιογραφικά δεδομένα, γεγονός που μειώνει το εύρος εμβάθυνσης που θα είχε εφόσον υπήρχαν δεδομένα μέσα από τον χώρο της βιομηχανίας των χημικών. Ωστόσο, η διαδικασία συνάντησης με άτομα του χώρου κατέστη αδύνατη για πλήθος σημαντικών λόγων, όπως η πανδημία Covid-19 που δυσχεραίνει όλες τις επικοινωνίες αλλά και την ροή εργασιών των εταιρειών μειώνοντας τον διαθέσιμο χρόνο των στελεχών. Επιπλέον, ένας επίσης περιορισμός που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι το κενό στη βιβλιογραφία του οργανωσιακής αγοραστικής συμπεριφοράς σχετικά με τη φαρμακευτική βιομηχανία και τη βιομηχανία των χημικών, ιδιαίτερα στον Ελληνικό χώρο, που μείωσε τον όγκο των δεδομένων για την εις βάθος κατανόηση της πρακτικής σε αυτό τον τομέα. Βέβαια, οι αναφερόμενοι περιορισμοί αποτελούν σημαντικές ευκαιρίες για τη διεύρυνση και διεξαγωγή νέων ερευνών που θα επεκτείνουν το πεδίο γνώσης των ερευνητών και λοιπών ενδιαφερόμενων στον εν λόγω κλάδο.

3.2 Αγοραστική διαδικασία και χώρος των χημικών

Περισσότερο εμφανές από ό,τι στις διαδικασίες καταναλωτικής αγοράς, είναι δυνατό να γίνει διάκριση μεταξύ διαφορετικών φάσεων στις αποφάσεις αγοράς του οργανισμού. Κατά συνέπεια, η οργανωτική διαδικασία αγοράς μπορεί να χωριστεί σε διάφορα στάδια ή φάσεις μιας διαδικασίας λήψης απόφασης αγοράς (Havalдар, 2005). Μια διαδικασία αγοράς ξεκινά όταν οποιοσδήποτε εντός της εταιρείας εντοπίσει ένα πρόβλημα ή μια ανάγκη, η οποία μπορεί να λυθεί ή να ικανοποιηθεί με ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Η αναγνώριση προβλημάτων μπορεί να προέρχεται από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές.

Σχετικά με τη έρευνα αυτή, τα χημικά είναι αναγκαία για διάφορες εταιρείες που έχουν μονάδες παραγωγής. Για διάφορα είδη βιομηχανιών, η διαδικασία της παραγωγής και ο ποιοτικός έλεγχος είναι υψίστης σημασίας για τη σωστή λειτουργία τους. Τα χημικά που χρησιμοποιούν πρέπει να έχουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και να έχουν χαμηλότερο δυνατό κόστος. Επομένως, η κάθε εταιρία καλείται να καλύπτει αυτές τις ανάγκες της μέσα από μία χρονοβόρα διαδικασία που

περιλαμβάνει μία σειρά δραστηριοτήτων και ενεργειών όπου πρέπει οι προμηθευτές να λάβουν σημαντικές αποφάσεις

3.2.1 Ο ρόλος των τμημάτων

Συνήθως, πολλά τμήματα συμβάλλουν στις αποφάσεις αγοράς, διάφοροι οργανωτικοί παράγοντες εμπλέκονται στη διαδικασία και επιδιώκονται πολυσχιδείς στόχοι ταυτόχρονα. Αυτό λαμβάνει χώρα και στην βιομηχανία των χημικών, αναλόγως το προϊόν που θα πρέπει να αγορασθεί (προϊόντα ρουτίνας, καινοτόμα προϊόντα, προϊόντα για καινούριες φόρμουλες κ.α.). Για να επισημανθεί η συλλογή μελών του οργανισμού που εμπλέκονται και επηρεάζουν τη διαδικασία αγοράς, η έρευνα ανέπτυξε την έννοια του κέντρου αγορών όπως αναφέρεται εκτενώς και στο δεύτερο κεφάλαιο (Webster & Wind, 1972. Kotler, & Armstrong, 2013), η οποία αν και μετρά σχεδόν μισό αιώνα συνεχίζει να είναι η κυρίαρχη έννοια στη θεωρία στην οργανωσιακή αγοραστική συμπεριφορά. Οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ πρέπει να έχουν καλή γνώση της ιδέας του κέντρου αγορών για να διασφαλίσουν ότι οι προσπάθειές τους επικεντρώνονται με φειδώ σε πραγματικές αλληλεπιδράσεις με τους ισχυρούς οργανωτικούς παράγοντες και όχι σε μέλη του κέντρου αγορών με οριακή επιρροή (Wind & Thomas, 2010. Johnston & Lewin, 1996).

Ως εκ τούτου, οι ερευνητές αντιμετωπίζουν μια επιτακτική ανάγκη να προωθήσουν την κατανόηση του OBB έξω από τις παραδοσιακές, βιομηχανοποιημένες αγορές. Παρόλο που η βασική ομάδα που ασχολείται με τις προμήθειες και τις αγορές σε έναν οργανισμό σίγουρα είναι σαφής και στελεχωμένη με τους αντίστοιχους επαγγελματίες, όταν για παράδειγμα οι προμήθειες αφορούν την αγορά καινούριων αντιδραστηρίων ή δραστικών ουσιών για ένα καινοτόμο νέο προϊόν, θα πρέπει να συμμετέχει ενεργά στην αγοραστική διαδικασία και το ανάλογο τμήμα. Σε μία φαρμακευτική βιομηχανία, την έρευνα για την πορεία της σύνθεσης του προϊόντος, τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά, τις αλληλεπιδράσεις με άλλα έκδοχα μόνο το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να το καθορίσει. Ταυτόχρονα, τη μετατροπή αυτού του προϊόντος σε παραγωγή μεγάλης κλίμακας θα πρέπει να την αξιολογήσει ο υπεύθυνος παραγωγής και μεταφοράς τεχνολογίας της εταιρείας. Οι ειδικοί του μάρκετινγκ θα αξιολογήσουν προμηθευτές σε θέμα τιμής και ποιότητας, αλλά και η ανώτερη διοίκηση θα λάβει την τελική απόφαση, όταν της δοθούν όλα τα αναφερόμενα δεδομένα. Άρα, χρειάζονται τουλάχιστον τέσσερα τμήματα για να καταλήξουν σε μία απόφαση.

Από την άλλη πλευρά τα άτομα τα οποία λαμβάνουν μέρος στη συναλλαγή αυτή καθ' αυτή θα πρέπει να είναι λίγα έτσι ώστε να χτίζεται η εμπιστοσύνη και να είναι εξατομικευμένη η

συναλλαγή. Όσο λιγότερα είναι τα άτομα που λαμβάνουν μέρος και όσο πιο συχνές και εξειδικευμένες είναι οι αγορές, τόσο λιγότερο απρόσωπη γίνεται η συναλλαγή. Ως αποτέλεσμα, κανείς δεν μπορεί να υποστηρίξει ότι οι αγορές γίνονται απρόσωπα, όπως σε ένα σούπερ μάρκετ ή ένα τεράστιο κατάστημα λιανικής, όταν πρόκειται για τις προμήθειες των παραγωγικών μονάδων. Μια εταιρεία χημικών, όπως κάθε άλλη βιομηχανία, έχει το δικό της σύνολο ανθρώπων. Ο κύκλος των ανθρώπων περιλαμβάνει τον διευθυντή του εργοστασίου, τον επικεφαλής του τμήματος προμηθειών, τον διευθυντή παραγωγής και τον βοηθό του διευθυντή παραγωγής. Στην περίπτωση του προμηθευτή, από την άλλη πλευρά, τα πρόσωπα που ασχολούνται είναι λίγα. Ο πωλητής ή ο διευθυντής, καθώς και οι τεχνικοί που επισκέπτονται τις εγκαταστάσεις του πελάτη για να συλλέξουν τις προδιαγραφές του προϊόντος, αποτελούν μέρος του κύκλου.

3.2.2 Καθορισμός ποιοτικών χαρακτηριστικών

Σε αυτό το στάδιο καθορίζονται τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που απαιτείται για την επίλυση του προβλήματος. Αυτός ο προσδιορισμός λαμβάνει χώρα στο τμήμα χρήσης ή έρευνας και ανάπτυξης (εξαρτάται από την εταιρεία), καθώς αυτοί οι υπάλληλοι είναι σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τη γενική λύση του προβλήματος. Άτομα εκτός του τμήματος μπορούν να χρησιμεύσουν ως πρόσθετες πηγές πληροφοριών και επομένως μπορούν να συμβουλευτούν. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μια γενική λειτουργική περιγραφή ή μια λεπτομερής ανάλυση προκειμένου να δημιουργηθεί μια λεπτομερής τεχνική προδιαγραφή που εξυπηρετεί έναν συγκεκριμένο σκοπό (Baines et al., 2013).

Μεταφράζοντας την ανάγκη σε μια συγκεκριμένη λύση που μπορεί να κοινοποιηθεί σε άλλους. Η περιγραφή πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο λεπτομερής και ακριβής, καθώς λειτουργεί ως βάση για περαιτέρω ενέργειες για άτομα εντός και εκτός του οργανισμού αγορών. Αυτή η φάση είναι επίσης σημαντική για τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ, καθώς οι παράγοντες επιρροής μπορούν να συμμετάσχουν στη διαδικασία προμήθειας. Ως εκ τούτου, οι έμποροι πρέπει να γνωρίζουν τα άτομα που προετοιμάζουν τις προδιαγραφές, προκειμένου να γνωρίζουν τις πηγές πληροφοριών που βασίζονται, τους ρόλους των διαφόρων ατόμων που παρέχουν αυτές τις πληροφορίες, συμμετέχοντας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ποιοι είναι υπεύθυνοι για την αναθεώρηση των αποφάσεων

Όσον αφορά τις φαρμακευτικές και χημικές εταιρείες, ο επιστήμονας χημικός ή φαρμακοποιός είναι υπεύθυνος για την ποιότητα του σύνθετου σκευάσματος και επομένως είναι εγγενώς

υπεύθυνος για την ποιότητα του δραστικού φαρμακευτικού συστατικού (API). Οι δραστικές φαρμακευτικές ουσίες (APIs, Active Principle Ingredient) και τα αδρανή υλικά (Εκδοχα) συνδυάζονται κατά τη διάρκεια της φαρμακευτικής παρασκευής για την παραγωγή δοσολογικών μορφών φαρμακευτικών προϊόντων (π.χ. δισκία, κάψουλες, υγρά, σκόνες, κρέμες και αλοιφές). Φάρμακα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τη διαδικασία παρασκευής τους και τα θεραπευτικά τους οφέλη.

Αυτή η ευθύνη ξεκινά με την επιλογή και τον έλεγχο των προμηθευτών και όλων των εμπλεκόμενων μερών. Με άλλα λόγια, ο φαρμακοποιός πρέπει να επαληθεύσει ότι κάθε βήμα στην αλυσίδα εφοδιασμού πληροί τις έγκυρες απαιτήσεις για το συγκεκριμένο τμήμα της αλυσίδας. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι η δραστική ουσία, ή κάθε χημική ουσία που χρησιμοποιείται, παράγεται σύμφωνα με τις Καλές Πρακτικές Κατασκευής (GMP) και ότι η μεταφορά γίνεται σύμφωνα με τις Καλές Πρακτικές Διανομής (GDP) (WHO, 2010). Για κοινές δραστικές ουσίες, ή χημικά που χρησιμοποιούνται συχνά και για πολλά χρόνια, ο χονδρέμπορος έχει ήδη πραγματοποιήσει την επιλογή και τον έλεγχο προμηθευτή και μπορεί συχνά να μοιραστεί την απαιτούμενη τεκμηρίωση με τον φαρμακοποιό.

Είναι ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι ανάλογα με το είδος της ανάλυσης για κάθε μία από αυτές τις ουσίες, μπορούν να διακριθούν διαφορετικοί τύποι εργαστηρίων εντός της ίδιας φαρμακευτικής ή χημικής εταιρείας. Επιπλέον, ο τύπος της ανάλυσης και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται μπορεί να διαφέρουν. Σε κάθε περίπτωση, οι μέθοδοι ανάλυσης πρέπει να είναι αυστηρά επικυρωμένες και να ακολουθούν τις απαιτήσεις που ορίζουν οι Φαρμακοποιίες (Ph. Eur., USP κ.λπ.) τόσο στα πρωτόκολλα ανάλυσης όσο και ως προς την ποιότητα των αντιδραστηρίων που θα χρησιμοποιηθούν.

3.2.3 Ανεύρεση και αξιολόγηση προμηθευτών

Ο Baines και οι συνεργάτες του (2013) αναφέρουν περαιτέρω ότι οι οργανισμοί σε αυτή τη φάση βασίζουν τις αποφάσεις τους σε ορθολογικά κριτήρια. Δηλαδή, προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί τείνουν να συνεργάζονται με γνωστούς προμηθευτές, με αυτούς με τους οποίους έχουν ήδη εμπειρία και με αυτούς που θεωρούν ότι μπορούν να εμπιστευτούν. Με αυτόν τον τρόπο, μειώνονται οι προαναφερθέντες κίνδυνοι και η αβεβαιότητα.

Υπάρχει πλήθος παραγόντων για την αξιολόγηση των προμηθευτών, αλλά δύο από τους βασικότερους είναι η ευελιξία του και η αξιοπιστία τους. Ο παράγοντας που σχετίζεται με την ευελιξία του προμηθευτή, αναφέρεται στα χαρακτηριστικά των προμηθευτών, και περιγράφει εάν είναι αρκετά ευέλικτοι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, δηλαδή να προσαρμόζουν τα προϊόντα τους, να αλλάζουν διαδικασίες παραγωγής, να αλλάζουν διαδικασίες παράδοσης ή αποθέματος και να αναλαμβάνουν επενδύσεις. Για παράδειγμα, όταν κατατίθεται ένα φάρμακο προς έγκριση στον ευρωπαϊκό οργανισμό φαρμάκων (EMA) ή στον αντίστοιχο αμερικάνικο (FDA), οι αρχές μπορεί να επανέλθουν ζητώντας κάποια αλλαγή που σχετίζεται με την δραστική (θέματα ασφάλειας και ποιότητας). Σε αυτή την περίπτωση, ο προμηθευτής θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί αναλόγως. Ο δεύτερος παράγοντας, δηλαδή η αξιοπιστία του προμηθευτή σχετίζεται επίσης με τα χαρακτηριστικά των προμηθευτών. Σημαίνει ότι ο προμηθευτής πρέπει να είναι αξιόπιστος, όχι μόνο από την άποψη της επάρκειας των κατάλληλων αποδεικτικών ποιότητας (GMP, ISO κ.α.) αλλά και γρήγορος, να τηρεί τις προθεσμίες όσον αφορά την παράδοση, να μπορεί να παραδώσει τις απαιτούμενες ποσότητες και έτοιμος να ανταλλάξει πληροφορίες με μια αγοραστική εταιρεία.

Σε μία μελέτη των Sinčić Čorić et al., (2017), οι οποίοι διεξήγαγαν μία έρευνα για τις αποφάσεις αγοράς η ομάδα των «συνετών αγοραστών» αποτελούσε την μεγαλύτερη ομάδα (34,9%) στην έρευνα τους. Για τις εταιρείες που περιλαμβάνονται σε αυτό το σύμπλεγμα, το κύριο κριτήριο για τη λήψη αποφάσεων αγοράς είναι η αξιοπιστία των πιθανών προμηθευτών. Αυτές οι εταιρείες δίνουν μεγάλη σημασία στις διαλειτουργικές επικοινωνίες κατά τη λήψη αποφάσεων αγορών, πράγμα που σημαίνει ότι αυτές οι εταιρείες γνωρίζουν πολύ καλά ότι η έλλειψη επαρκούς εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων είναι ένας από τους κύριους λόγους που οδηγούν στην αποτυχία των οργανισμών στην αγορά (Gondal & Shahbaz, 2012). Επιπλέον, η τιμή δεν είναι το κύριο κριτήριο για αυτές τις εταιρείες. Εταιρείες με ξένη ιδιοκτησία και εταιρείες που είναι μέλη μεγάλων διεθνών συστημάτων είναι συχνότερα μέλη αυτής της ομάδας εταιρειών.

Εδώ τίθεται το ζήτημα του αριθμού προμηθευτών που θα έχει μία εταιρεία προκειμένου να διασφαλίζει συνεχή ποιότητα, ασφάλεια, ροή αντιδραστηρίων, αλλά και καινοτομία και εξέλιξη. Αν και ένας μεγάλος αριθμός προμηθευτών για αντιδραστήρια θα οδηγούσε σε μία αίσθηση ασφάλειας για έναν οργανισμό, ότι δεν υπάρχει ενδεχόμενο να σταματήσει η ροή των εργασιών λόγω μη επάρκειας εφοδιασμού, θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο λιγότερων προμηθευτών για ένα πλήθος λόγων.

Ένα από τα πλεονεκτήματα του να έχει μία εταιρεία μικρό αριθμό προμηθευτών είναι η αυξημένη ευελιξία και ανταπόκριση. Η ευελιξία είναι ένας τομέας όπου υπάρχουν θετικές και αρνητικές πτυχές. Με τη στενότερη σχέση μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή, ο αγοραστής έχει μεγαλύτερη ευελιξία στο να ζητήσει αλλαγές σχεδιασμού λόγω της αυξημένης επικοινωνίας μεταξύ των δύο οργανισμών (Ogden, 2003), και αυτό είναι ένα φαινόμενο που μπορεί να λάβει χώρα όταν η έρευνα και η ανάπτυξη είναι ένας δυναμικός τομέας με συνεχή εμπλοκή και εξέλιξη στο θέμα των χημικών αντιδραστηρίων που είναι απαραίτητα. Ωστόσο, ο οργανισμός μπορεί να χάσει την ευελιξία του στην αποφυγή διαταραχών του εφοδιασμού και στην απόκτηση νέων τεχνολογιών ή καινοτομιών περιορίζοντας τον αριθμό των προμηθευτών του (Ates et al., 2015). Επιπλέον, ένας σημαντικός παράγοντας είναι η πρόσβαση στην τεχνολογία και τις καινοτομίες. Σε μία έρευνα τους, οι Choi και Krause επεσήμαναν ότι η καινοτομία προμηθευτών είναι ένας από τους τέσσερις βασικούς τομείς εστίασης της διοίκησης κατά τη διαχείριση μιας βάσης προμηθειών και ότι όταν ο οργανισμός μείωσε τον αριθμό των προμηθευτών στη βάση εφοδιασμού τους ήταν σε θέση να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη ή την κοινή χρήση τεχνολογία (2006). Επίσης, καθώς μειώνεται η βάση προσφοράς, οι οργανισμοί εξαρτώνται περισσότερο από τις τεχνικές δεξιότητες και την ικανότητα ανάπτυξης των προμηθευτών τους, το οποίο προσδίδει πλήθος ευκαιριών και στις δύο πλευρές. Πολλές πηγές αναφέρουν επίσης ότι η τεχνολογική ικανότητα του προμηθευτή πρέπει να αποτελεί μέρος των κριτηρίων επιλογής προμηθευτή. Επιπλέον, η αύξηση ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων για τους υπόλοιπους προμηθευτές μπορεί να αυξήσει τα κίνητρα και την επιθυμία τους να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες και ανάπτυξη προϊόντων (Goffin et al., 1997. Ates et al., 2015).

Ένα επιπλέον σημαντικό θέμα είναι το κόστος διαχείρισης προμηθευτή ή συναλλαγής. Το μειωμένο διοικητικό κόστος ή το κόστος συναλλαγής συνδέεται συνήθως με τη μείωση της βάσης εφοδιασμού. Καθώς ο αριθμός των προμηθευτών μειώνεται, το κόστος μπορεί να μειωθεί καθώς το προσωπικό αγορών ολοκληρώνει λιγότερες παραγγελίες αγοράς, εξειδικεύεται σε δεδομένες διαδικασίες, αναφορές, συμβόλαια, πληρωμές και κλήσεις πωλήσεων (Ates et al., 2015; Chen and Paulraj, 2004; Choi and Krause, 2006; Cousins, 1999).

Αν και υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα στη μείωση της βάσης παροχής, υπάρχουν επίσης μειονεκτήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν από την εφαρμογή της διαδικασίας, όπως για παράδειγμα διακοπές ανεφοδιασμού ή προβλήματα χωρητικότητας. Ειδικά μέσα στην εποχή της πανδημίας των τελευταίων δύο χρόνων τα προβλήματα ανεφοδιασμού ήταν πολλά ακόμα και για

μεγαλύτερες εταιρείες, πόσο μάλλον για μικρότερες με λιγότερη επάρκεια. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, στις περισσότερες περιπτώσεις η ενιαία προμήθεια θεωρήθηκε πολύ υψηλού κινδύνου και εφαρμόστηκε εφεδρικός μηχανισμός, οπότε ενώ υπήρχε μόνο ένας ενεργός προμηθευτής, ο οργανισμός είχε επίσης έναν εφεδρικό προμηθευτή σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Στην εποχή των δραστικών οικονομικών αλλαγών αλλά και της πρωτόγνωρης κατάστασης μίας πανδημίας, το ρίσκο χρήσης μόνο ενός προμηθευτή είναι πολύ μεγάλο. Επιπλέον, καθώς ένας οργανισμός βασίζεται περισσότερο σε λιγότερους προμηθευτές, τα ζητήματα της ικανότητας του προμηθευτή γίνονται πολύ πιο αισθητά (Goffin et al., 1997. Choi and Krause, 2006: 640). Ένα άλλο σημείο που πρέπει να τονιστεί είναι ότι μόλις ένας προμηθευτής εξαλειφθεί από μια ενεργή βάση εφοδιασμού, μπορεί να επικεντρωθεί σε άλλους τομείς που δεν συνάδουν με τον οργανισμό. Αυτό μπορεί να βλάψει τον οργανισμό εάν χρειαστεί ποτέ προμηθευτή στο μέλλον.

3.2.4 Αξιολόγηση προσφορών

Οι προτάσεις των προμηθευτών αξιολογούνται και αναλύονται και ακολουθεί η επιλογή προμηθευτή και πιθανώς η σύνταξη ενός συμβολαίου εμπιστευτικότητας μεταξύ των εταιρειών, ειδικά σχετικά με το χώρο των αντιδραστηρίων, του φαρμακευτικού κλάδου και . Για παράδειγμα, στην φαρμακευτική βιομηχανία, οι παραγωγοί δραστικών ουσιών (*Active Product Ingredient*) και εκδόχων (*reagents*), επιζητούν συμβόλαιο εχεμύθειας, μιας και μοιράζονται με τον αγοραστή δεδομένα παρασκευής των εν λόγω ουσιών, έτσι ώστε να αξιολογηθούν. Μετά την επιλογή, ενδέχεται να διεξαχθούν περαιτέρω διαπραγματεύσεις σχετικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις αγοράς και παράδοσης.

Ο κάθε οργανισμός θα χρησιμοποιήσει τα δικά του κριτήρια για να αξιολογήσει στο σύνολο τους όλους τους προμηθευτές με τους οποίους σχετίζεται. Οι Παράγοντες Απόδοσης Βάσης Εφοδιασμού χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της σωρευτικής επίδρασης όλων των προμηθευτών σχετικά με ορισμένες πτυχές της απόδοσης ενός οργανισμού (Ogden, 2003: 49). Ταυτόχρονα, η επικοινωνία του τμήματος ανεφοδιασμού και προμηθειών μίας εταιρείας είναι το σημείο κλειδί για την αξιολόγηση του προμηθευτή όχι μόνο σε θέμα χρόνου και κόστους, αλλά και διαχείρισης αλλαγών, κρίσεων, επικοινωνίας και ταχύτητας. Καθώς οι οργανισμοί εξαρτώνται περισσότερο από τους προμηθευτές, η ικανότητα κατανόησης του τρόπου με τον οποίο επηρεάζουν τον οργανισμό και του τρόπου ελέγχου του κόστους που δημιουργούν γίνεται όλο και πιο σημαντική. Είναι σημαντικό να ελέγχονται βασικοί παράγοντες για τον ανεφοδιασμό μίας

εταιρείας χημικών αντιδραστηρίων. Αυτοί είναι η διαθεσιμότητα ή χωρητικότητα, η ποιότητα, ο κίνδυνος ή η αβεβαιότητα επικοινωνίας και πληροφοριών, η κοινή χρήση υπηρεσίας ή ανταπόκρισης, η τεχνολογία και καινοτομία παράδοσης και μεταφοράς, η αξιοπιστία, ο χρόνος και/ή ταχύτητα, η ευελιξία, η τιμή μονάδας και το κόστος διαχείρισης αποθεμάτων. Όπως επισημαίνεται από τους Chan et al. (2009), η ευελιξία ωφελεί άμεσα τον αγοραστή και στην περίπτωση των εταιρειών χημικών και φαρμακευτικών, η ευελιξία των προμηθευτών είναι πολύ σημαντική κινητήρια δύναμη της απόδοσης της εταιρείας (Avittathur & Swamidass, 2007). Η στρατηγική σημασία της αγοραστικής λειτουργίας μέσα σε μια εταιρεία είναι επίσης πολύ υψηλή.

3.2.5 Διαπραγματεύσεις

Οι προμηθευτές μπορούν να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν τα στυλ που χρησιμοποιούν οι αγοραστές τους στη διαδικασία αγοράς ειδικά σε πελάτες που έχουν σταθερή συνεργασία. Ακολουθώντας αυτές τις προσεγγίσεις, οι έμποροι μπορούν να προσαρμόσουν τις προσεγγίσεις πώλησης και να βελτιώσουν τις στρατηγικές πώλησης με κατάλληλες διαπραγματευτικές τεχνικές. Γνωρίζοντας ότι για τη λήψη αποφάσεων αγοράς από τις κατασκευαστικές εταιρείες σημαντικοί παράγοντες είναι η ευελιξία του προμηθευτή και αξιοπιστία, οι προμηθευτές θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην προσαρμογή των προϊόντων, των διαδικασιών παραγωγής, των διαδικασιών απογραφής και του εξοπλισμού παραγωγής τους ώστε να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του αγοραστή. Θα πρέπει επίσης να είναι πρόθυμοι να ανταλλάσσουν πληροφορίες με τους αγοραστές, να είναι γρήγοροι στην παράδοση, να παραδίδουν τα αγαθά στην ώρα τους, να παραδίδουν τις απαιτούμενες ποσότητες και να είναι εξ αρχής αξιόπιστοι. Οι προμηθευτές πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη την ευαισθησία του αγοραστή ως προς την τιμή και τη διαδικασία που ακολουθεί ο αγοραστής όταν πραγματοποιεί αγορές ρουτίνας.

Εκτός από την αρχική επιλογή προμηθευτή για κάτι καινοτόμο και καινούριο, υπάρχει και η επιλογή παραγγελίας ρουτίνας. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης ο αποκλειστικός οργανισμός προετοιμάζει τον καθορισμό των διαδικασιών παραγγελιών που επαναλαμβάνονται τακτικά. Αυτό περιλαμβάνει την προετοιμασία της εντολής αγοράς που θα προωθηθεί στον προμηθευτή, τη συζήτηση πτυχών επίσπευσης, αντιμετώπισης προβλημάτων, επιθεώρησης, τιμολόγησης και ούτω καθεξής. Καθώς οι αγοραστές μαθαίνουν σε κάθε αγοραστική δραστηριότητα, η απόδοση του προμηθευτή μετατρέπεται σε σημαντική ανατροφοδότηση για την ικανοποίηση των προμηθευτών για μελλοντικές δραστηριότητες προμηθειών (Kotler et al., 2007).

3.2.6 Αξιολόγηση Απόδοσης

Είναι γνωστό εδώ και δεκαετίες ότι σε ελάχιστες περιπτώσεις τελειώνει η σχέση μεταξύ πωλητών και αγοραστών με το κλείσιμο της σύμβασης αγοράς. Στην πραγματικότητα γίνεται πιο έντονη μετά το κλείσιμο και επομένως επηρεάζει την απόφαση του αγοραστή για μελλοντικές αγορές (Levitt, 1983). Όροι όπως το μάρκετινγκ σχέσεων, η διαχείριση πελάτη-διάρκειας ζωής-αξίας-διαχείρισης, η διαχείριση επιχειρηματικών σχέσεων και η σχέση με τον πελάτη (*Customer Relationship Marketing*) προέκυψαν σε αυτό το πλαίσιο. Θα μπορούσε να σημειωθεί ότι όλες αυτές οι έννοιες περιέχουν τα χαρακτηριστικά των αλληλεπιδράσεων μεταξύ πωλητών και αγοραστών καθώς και τη μακροπρόθεσμη ύπαρξη και ανάπτυξη επιχειρηματικών σχέσεων. Η διαχείριση σχέσεων προμηθευτή περιλαμβάνει επιχειρηματικές πρακτικές που σχετίζονται με την επιλογή προμηθευτή, την αξιολόγηση προμηθευτών και την ανάπτυξη προμηθευτών (Schiele, 2007). Η ανάπτυξη προμηθευτών, που συμπληρώνεται από τη συνεργασία προμηθευτών, ανήκει σε ένα ερευνητικό ρεύμα για τις σχέσεις αγοραστών-προμηθευτών. Εκτός αυτού, αυτή η νέα εστίαση στο μάρκετινγκ θεωρήθηκε συχνά ως μια αλλαγή παραδείγματος από ένα μάρκετινγκ που βασίζεται σε συναλλαγές που εστιάζει στην απόκτηση πελατών σε ένα μάρκετινγκ που βασίζεται στη σχέση. Το μάρκετινγκ σχέσεων θεωρείται επίσης ως εκδήλωση του προσανατολισμού προς τον πελάτη εντός των πρακτικών μάρκετινγκ κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας (Bruhn, 2013).

Σε παλαιότερη μελέτη οι Robinson et al. (1967) ανακάλυψαν ότι οι διαδικασίες αγοράς και τα μεμονωμένα πρότυπα αγοράς του ίδιου προϊόντος ποικίλλουν σημαντικά με την πάροδο του χρόνου στις επόμενες αγορές και κατά τη συνεργασία με διαφορετικούς προμηθευτές. Με άλλα λόγια και με νεότερες έρευνες, οι αποφάσεις αγοράς του οργανισμού διαφέρουν ως προς διάφορες πτυχές: σχέση με τους προμηθευτές, τη φύση της προσφοράς, τον στρατηγικό αντίκτυπό τους και τη συχνότητα και τη σχετική αξία των αγορών που γίνονται (Baines et al., 2013). Κατά συνέπεια, οι Robinson et al. (1967) εντόπισαν τρεις διακριτές μορφές καταστάσεων αγοράς, τις αγοραστικές κατηγορίες, καθεμία από τις οποίες κατέχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Baines et al., 2013). Η ταξινόμησή τους έγινε σύμφωνα με τα ακόλουθα τρία κριτήρια, την εξοικείωση των επιρροών και των υπευθύνων λήψης αποφάσεων αγοράς με το πρόβλημα, τον βαθμό πληροφόρησης που απαιτείται από τους παράγοντες επιρροής και τους αγοραστές, και τέλος την εξέταση νέων εναλλακτικών λύσεων από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων που πραγματοποιούν τις αγορές.

3.3 Βιομηχανικά προϊόντα

Τα προϊόντα που αγοράζονται από επιχειρήσεις ή ιδρύματα για χρήση στην παραγωγή άλλων προϊόντων ονομάζονται επιχειρηματικά προϊόντα. Αυτά τα προϊόντα μπορεί να είναι εμπορικά, βιομηχανικά ή προϊόντα υπηρεσιών. Ένα εμπορικό προϊόν θα ήταν ένα φορτηγό 18 τροχών που χρησιμοποιείται από μια μεγάλη εταιρεία μεταφορών ως μέρος της επιχείρησης. Ένα βιομηχανικό προϊόν μπορεί να είναι μια σημαντική εγκατάσταση ρομποτικής σε μια υπερσύγχρονη νοσοκομειακή μονάδα ή ένα υπερσύγχρονο μηχάνημα παραγωγής ταμπλετών σε μία φαρμακοβιομηχανία. Ένα προϊόν υπηρεσιών (για επιχειρήσεις) μπορεί να είναι συμβουλευτική ασφάλισης και αντασφάλισης για μια μεγάλη εταιρεία που δημιουργεί γραφεία σε μία άλλη πόλη. Τα επιχειρηματικά προϊόντα ταξινομούνται είτε ως κεφαλαιουχικά προϊόντα είτε ως στοιχεία εξόδων. Τα κεφαλαιουχικά προϊόντα είναι συνήθως μεγάλα, ακριβά αντικείμενα με μεγάλη διάρκεια ζωής. Παραδείγματα είναι ο εξοπλισμός μεγάλου μεγέθους, όπως τα κτίρια, τα μεγάλα μηχανήματα και τα μεγάλα οχήματα. Τα είδη εξόδων είναι συνήθως μικρότερα, φθηνότερα είδη που συνήθως έχουν μικρότερη διάρκεια ζωής κοντά στο ένα έτος. Παραδείγματα είναι τα μελάνια για τον εκτυπωτή και το χαρτί.

Τα βιομηχανικά προϊόντα μερικές φορές θα μπορούσαν να ταξινομηθούν ως εξής:

- 1. Εγκαταστάσεις:** Πρόκειται για μεγάλα, ακριβά κεφάλαια που καθορίζουν τη φύση, το πεδίο εφαρμογής και την αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας. Τα κεφαλαιουχικά προϊόντα, όπως το εργοστάσιο παραγωγής φαρμάκων ή της κατασκευής αεροπλάνων για μία μεγάλη εταιρεία, αντιπροσωπεύουν μια μεγάλη δέσμευση ενάντια στα μελλοντικά κέρδη και την κερδοφορία. Η αγορά μιας εγκατάστασης απαιτεί μεγαλύτερες διαπραγματεύσεις, περισσότερο προγραμματισμό και την κρίση περισσότερων ανθρώπων από την αγορά οποιουδήποτε άλλου είδους προϊόντος.
- 2. Αξεσουάρ:** Τα αξεσουάρ δεν έχουν τον ίδιο μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στην επιχείρηση με τις εγκαταστάσεις, και είναι λιγότερο ακριβά και πιο τυποποιημένα. Αλλά εξακολουθούν να είναι κεφαλαιουχικά προϊόντα. Τα φωτοτυπικά μηχανήματα, οι φορητοί υπολογιστές (laptop/tablets), τα μηχανήματα ανάλυσης ουσιών, οι ζυγοί ακριβείας, και τα μικρότερα μηχανήματα όπως τα εργαλεία ηλεκτρολόγων είναι τυπικά αξεσουάρ. Οι έμποροι αξεσουάρ συχνά βασίζονται σε γνωστές επωνυμίες και εκτεταμένες διαφημίσεις καθώς και σε προσωπικές πωλήσεις.
- 3. Συστατικά μέρη και υλικά:** Πρόκειται για στοιχεία δαπανών που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν. Ορισμένα εξαρτήματα κατασκευάζονται κατά παραγγελία, όπως ένας άξονας μετάδοσης

κίνησης για ένα αυτοκίνητο, μια θήκη για έναν υπολογιστή ή μια ειδική χρωστική ουσία για τη βαφή συγκεκριμένων αντικειμένων με σαφής προδιαγραφές για ένα φάρμακο, άλλα είναι τυποποιημένα προς πώληση σε πολλούς βιομηχανικούς χρήστες.

4. Πρώτες ύλες: Οι πρώτες ύλες είναι στοιχεία δαπανών που έχουν υποστεί ελάχιστη ή καθόλου επεξεργασία και χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία ενός τελικού προϊόντος. Παραδείγματα περιλαμβάνουν ξυλεία, χαλκό και ψευδάργυρο. Ταυτόχρονα όμως θα μπορούσαν να έχουν παρασκευαστεί και εξολοκλήρου σε εργαστήριο, με ειδικές προδιαγραφές και να χρησιμοποιούνται σαν πρώτες ύλες για την παρασκευή φαρμάκων.

Από τα βασικότερα χημικά αντιδραστήρια για την παρασκευή των φαρμακευτικών σκευασμάτων είναι οι δραστικές ουσίες (*Active Product Ingredient*), οι οποίες όπως αναφέρθηκε και στην παράγραφο 3.2.2 θα πρέπει να πληρούν πολύ σαφή ποιοτικά κριτήρια. Τα API πρέπει να συμμορφώνονται με τη γενική μονογραφία της ευρωπαϊκής φαρμακοποιίας για «*Ουσίες για Φαρμακευτική Χρήση*» (Ph. Eur., 2018b). Απαιτείται γνώση σχετικά με τη διαδρομή σύνθεσης της δραστικής για τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο πρέπει να εκτελείται ο ποιοτικός έλεγχος (*quality control*) της ουσίας. Για τη ρύθμιση της κατάλληλης ανάλυσης ποιοτικού ελέγχου, απαιτούνται πληροφορίες σχετικά με τη χρήση βαρέων μετάλλων, διαλυτών και/ή αντιδραστηρίων κατά τη διαδικασία παραγωγής της δραστικής. Απαιτείται επίσης γνώση σχετικά με το προφίλ σταθερότητας και αποσύνθεσης του API, καθώς οι συνθήκες αποθήκευσης μπορεί να επηρεάσουν την ποιότητα του. Το *Drug Master File* (DMF) του κατασκευαστή, δηλαδή ο αναλυτικός φάκελος με όλα τα αναφερόμενα δεδομένα, είναι η κύρια πηγή πληροφοριών σχετικά με την παραγωγή API, τις προδιαγραφές, τον ποιοτικό έλεγχο και τη σταθερότητα. Τελικά, το περιεχόμενο και η καθαρότητα του API θα πρέπει να είναι εγγυημένα και πιθανές επιβλαβείς ουσίες πρέπει να βρίσκονται εντός των επιτρεπόμενων ορίων ή να απουσιάζουν. Το Διεθνές Συμβούλιο για την Εναρμόνιση των Τεχνικών Απαιτήσεων για Φαρμακευτικά για Ανθρώπινη Χρήση (ICH) έχει εκπονήσει συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές για σχετικές ουσίες, ακαθαρσίες μετάλλων, υπολειμματικούς διαλύτες και μικροβιολογική ποιότητα (ICH, 2006; ICH, 2017; ICH, 2019; ICH, 2021).

Επειδή ένα σημαντικό μεγάλο τμήμα του τομέα των χημικών είναι η φαρμακευτική βιομηχανία εδώ θα πρέπει να αποσαφηνιστεί ποια είναι τα φαρμακευτικά προϊόντα. Τα φαρμακευτικά προϊόντα θεωρούνται συχνά ως πολύπλοκες χημικές δομές, αλλά μπορεί επίσης να είναι απλά

αρωματικά μόρια όπως το αναισθητικό, η προποφόλη, απλά αλειφατικά μόρια όπως το αγγειοδιασταλτικό, η νιτρογλυκερίνη ή πιο πολύπλοκα αλλά ακόμα σχετικά χαμηλού μοριακού βάρους μόρια όπως η στατίνη, ατορβαστατίνη (*Molecular Weight*: 558.6). Όλο και περισσότερο, τα νέα φαρμακευτικά προϊόντα είναι πιθανό να είναι βιοφαρμακευτικά προϊόντα πολύ υψηλού μοριακού βάρους όπως η ινσουλίνη (*Molecular Weight*: 5800 Da). Στην πραγματικότητα, ο μόνος κοινός παράγοντας που ενώνει τα φαρμακευτικά προϊόντα είναι η χρήση τους. Οι ουσίες που προσδιορίζουμε ως φαρμακευτικές είναι απλώς εκείνες οι ουσίες που χρησιμοποιούμε ως φάρμακα για ανθρώπους (ή ζωικά). Αυτό σημαίνει ότι, καταρχήν, οποιαδήποτε ουσία μπορεί να αναγνωριστεί, κάποια στιγμή, ως φαρμακευτική ουσία.

5. Προμήθειες: Οι προμήθειες δεν γίνονται μέρος του τελικού προϊόντος. Αγοράζονται τακτικά και σε αρκετά μεγάλες ποσότητες. Τα είδη ανεφοδιασμού εκτελούν τη γκάμα από καθαριστικά είδη, μολύβια και χαρτί έως μπογιές και λάδι μηχανής. Για τους παραπάνω λόγους έχουν και μικρή επίδραση στα μακροπρόθεσμα κέρδη της εταιρείας.

6. Υπηρεσίες: Αποτελούν στοιχεία δαπανών που χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό ή την υποστήριξη των λειτουργιών της εταιρείας—για παράδειγμα, υπηρεσίες συμβουλευτικού καθαρισμού οικιακών χώρων και διαχείρισης. Αλλά στη βιομηχανία χημικών οι υπηρεσίες συμβουλευτικού χαρακτήρα ή επιπλέον μελετών για μία ουσία, ή ένα project, είναι καίριας σημασίας και αποτελεί σημαντικό μέρος των διαδικασιών στην καθημερινότητα του οργανισμού.

3.4 Έρευνες σχετικές με την αγοραστική συμπεριφορά

Η οργανωσιακή αγοραστική συμπεριφορά (OBB) είναι ένα εκτεταμένο ερευνητικό πεδίο που αναπτύσσεται εδώ και δεκαετίες με πολλές σημαντικές μελέτες που προάγουν την κατανόησή μας για αυτό το βασικό στοιχείο στο μάρκετινγκ επιχειρήσεων (Reid & Plank, 2000). Αν και στις προηγούμενες παραγράφους αναφέρθηκε πλήθος ερευνών και από παλαιότερες δεκαετίες, υπάρχει ένας σημαντικός περιορισμός. Αυτός είναι ότι οι περισσότερες έρευνες αναφέρονται σε δυτικές και εξελιγμένες κοινωνίες. Είναι ένας σημαντικός περιορισμός, επειδή οι αντιλήψεις και τα πλαίσια που έχουν τις ρίζες τους στις διαδικασίες των ώριμων αγορών μπορεί να είναι ακατάλληλα για εφαρμογή σε αναδυόμενες αγορές και, ως εκ τούτου, να οδηγήσουν σε ψευδή ευρήματα (Sheth, 2011). Δεδομένου ότι υπάρχει μια σαφής αναδιαμόρφωση της εστίασης του βιομηχανικού μάρκετινγκ από τις προηγμένες οικονομίες προς τις αναπτυσσόμενες αγορές (Wiersema, 2013), υπάρχει επείγουσα ανάγκη για μια συντονισμένη ερευνητική προσπάθεια για την εξέταση των

διαδικασιών της αγοραστικής συμπεριφοράς σε νεότερα και αναδυόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Η τρέχουσα σκέψη στο πεδίο υποδηλώνει ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί εξετάζοντας εάν και πώς οι βιομηχανικοί έμποροι δημιουργούν κατάλληλες σχέσεις (Chicksand & Rehme, 2018) με τους βασικούς φορείς λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς αγοράς το οποίο επιβεβαίωσε και η φιλανδική μελέτη από τους Järvi & Munnukka (2009). Αυτή η διαδικασία βέβαια ενδεχομένως να ενέχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας και κάθε κουλτούρα είναι βασικός παράγοντας επιρροής στις εταιρείες που δρουν εντός της. Για παράδειγμα, στις αραβικές χώρες, τα ενδο-οργανωτικά ρεύματα επιρροής στη λήψη αποφάσεων μπορούν να συγκαλυφθούν από το *wasta* - μια κοινωνική αρχή που βασίζεται στην ανταλλαγή πληροφοριών, τη δημιουργία ευκαιριών και την άσκηση εξουσίας στα κοινωνικά δίκτυα (Berger et al., 2015).

Όπως αναφέρθηκε και στην παράγραφο 3.2, βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις οργανωτικές προσεγγίσεις λήψης αποφάσεων αγοράς ονομάστηκαν ως εξής είναι η ευελιξία του προμηθευτή καθώς και η αξιοπιστία του προμηθευτή. Ωστόσο, είναι σημαντικοί και παράγοντες όπως η διυπηρεσιακή επικοινωνία, η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, οι συνήθειες αγορές και η ευαισθησία στις τιμές. Η Διατμηματική/διαλειτουργική επικοινωνία αγοραστή σχετίζεται με την αγοραστική εταιρεία, όπως και ο παράγοντας για την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, ο οποίος περιγράφει τη σημασία των δραστηριοτήτων αγορών για τη διαχείριση και μια εταιρική στρατηγική. Επιπλέον, ευαισθησία στην αγοραστική τιμή περιγράφει πόσο σημαντική είναι η τιμή για την αγορά αγαθών και υπηρεσιών. Επιπλέον, οι συνήθειες αγορές αντιπροσωπεύουν δραστηριότητες αγορών που βασίζονται σε προηγούμενη εμπειρία, δηλαδή αγορές που πραγματοποιούνται με προμηθευτές με τους οποίους η αγοραστική εταιρεία είχε εμπειρία στο παρελθόν. Οι περισσότεροι από τους αναφερόμενους παράγοντες βρέθηκαν σε άλλες μελέτες και περιβάλλοντα. Αυτοί οι παράγοντες είναι η προηγούμενη εμπειρία, η ανταγωνιστική τιμή, η ευελιξία, η έγκαιρη και αξιόπιστη παράδοση και η ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών (Cardozo & Cagley, 1971; Lehmann & O'Shaughnessy, 1974; Spekman, 1991; Mummalaneni et al, 1996).

Τα αποτελέσματα μίας πιο πρόσφατης μελέτης (Kavak et al., 2015) δείχνουν ότι υπάρχουν αρκετές κύριες συνιστώσες της οργανωτικής αγοραστικής συμπεριφοράς των μεγάλων επιχειρήσεων που είναι παράγοντες συγκεκριμένοι προϊόντος, συγκεκριμένοι παράγοντες προμηθευτή, συγκεκριμένοι παράγοντες αγοραστικής εταιρείας, οικονομικοί παράγοντες, παράγοντες βασισμένοι στην αγορά, παράγοντες που βασίζονται στον πελάτη, παράγοντες που βασίζονται σε

σχέση, παράγοντες λήψης αποφάσεων, πηγές πληροφοριών και μεσάζοντες. Είναι επίσης ενδιαφέρον ότι οι επιρροές των εθνικών πολιτισμών στην αγοραστική συμπεριφορά είναι μια σημαντική πτυχή στην κατανόηση του OBB εκτός των παραδοσιακών βιομηχανικών οικονομιών. Αυτή η συγκεκριμένη επιρροή, ωστόσο, δεν έχει ακόμη μελετηθεί. Για παράδειγμα, οι Cori c et al. (2017) συνέταξαν μια λίστα με περίπου 30 παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία αγορών και τις αποφάσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Η λίστα τους απέδειξε ότι ο εθνικός πολιτισμός αλλάζει με συστηματικό τρόπο. Έχουν μελετηθεί διάφορες πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Hofstede et al., 2010).

Πρόσφατες μελέτες, ωστόσο, συχνά αποκλίνουν από την άποψη ότι η οργανωτική διαδικασία αγοράς προχωρά γραμμικά και ορθολογικά μέσα από ένα σύνολο διακριτών φάσεων αγοράς. Makkonen et al. (2012) απεικονίζουν τις οργανωτικές αγορές ως μπερδεμένες καταστάσεις, όπου οι αγοραστές μάλλον σταδιακά απομακρύνονται από μια προβληματική κατάσταση που στην πραγματικότητα περιλαμβάνει ένα σύμπλεγμα αλληλένδετων προβλημάτων. Οι Grewal et al. (2015) από την άλλη, υποθέτουν ότι στην παρούσα εποχή η οργανωτική αγορά περιλαμβάνει την ταυτόχρονη εμφάνιση τεσσάρων διαδικασιών: υλοποίηση, αξιολόγηση, επαναξιολόγηση και επιβεβαίωση. Τα περισσότερα από τα μοντέλα που παρουσιάστηκαν προηγουμένως δεν δίνουν μεγάλη σημασία στον πωλητή στην οργανωτική διαδικασία αγοράς. Λαμβάνοντας υπόψη τις αυξανόμενες εταιρικές αλληλεξαρτήσεις, η δυαδική προσέγγιση έχει ήδη προταθεί στη δεκαετία του 1970 (Bonoma, Zaltman & Johnson, 1977). Σε αυτό το πλαίσιο, ένα μοντέλο αλληλεπίδρασης τονίζει τη σημασία των σχέσεων, επεξηγεί δηλαδή ότι οι οργανωτικές διαδικασίες αγοράς είναι ενσωματωμένες σε μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές σχέσεις (Homburg, 2020). Σε αυτό το πλαίσιο, μια μακροπρόθεσμη επιχειρηματική σχέση ορίζεται ως μια σειρά από διαδοχικές συναλλαγές που συνδέονται μεταξύ τους (Backhaus & Voeth, 2005).

Οι προσπάθειες μάρκετινγκ στη σφαίρα B2B καταφεύγουν συχνά στο μάρκετινγκ περιεχομένου (Content Marketing), το οποίο μπορεί, σύμφωνα με τους Holliman and Rowley (2014), να οριστεί ως *«δημιουργία, διανομή και κοινή χρήση σχετικού, συναρπαστικού και έγκαιρου περιεχομένου για την προσέλκυση πελατών στο κατάλληλο σημείο του αγοράζοντας διαδικασίες αντιπαροχής, έτσι ώστε να τους ενθαρρύνει να μετατραπούν σε ένα επιχειρηματικό αποτέλεσμα»*. Το βασικό στοιχείο σε αυτό τον τομέα του βιομηχανικού μάρκετινγκ είναι ότι το περιεχόμενο υποδηλώνει όλες τις πληροφορίες με προστιθέμενη αξία σε δυνητικούς πελάτες τις οποίες οι επιχειρηματίες του μάρκετινγκ χρησιμοποιούν στρατηγικά για να εμπλακούν μαζί τους (Wang et al., 2017). Τόσο, το

αναφερόμενο όσο και τα κλασικά μέσα μάρκετινγκ καλύπτουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, αλλά υπάρχει μια σημαντική διαφορά: ενώ τα κλασικά μέσα μάρκετινγκ υπόσχονται απλώς την εκπλήρωση αυτής της ανάγκης, το μάρκετινγκ περιεχομένου εκπληρώνει στην πραγματικότητα αυτή την ανάγκη παρέχοντας περιεχόμενο με προστιθέμενη αξία

3.5 Πράσινη χημεία και μάρκετινγκ

Πράσινη χημεία, ένας ευρύς όρος που αναφέρεται στη χημική παραγωγή που στοχεύει στη μείωση των κινδύνων για το περιβάλλον και την υγεία και την προώθηση της βιωσιμότητας (Clark and Deswarte, 2008) ευθυγραμμίζεται με τη βασική επιχειρηματική στρατηγική του κλάδου για την επίτευξη ανάπτυξης μέσω νέων προϊόντων και τεχνολογιών διαδικασιών (Aroga et al., 2001). Οι εταιρείες έχουν επικεντρωθεί στις καινοτομίες της διαδικασίας πράσινης χημείας που κάνουν τη συμβατική χημική παραγωγή πιο αποτελεσματική και λιγότερο δαπανηρή (Eder, 2003, Radonjic & Tominc, 2007). Ωστόσο, οι εταιρείες θα μπορούσαν επίσης να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη νέων διαδικασιών και τεχνολογιών που ανταποκρίνονται στην τρέχουσα ζήτηση της αγοράς ή ακόμη και να δημιουργήσουν νέα ζήτηση στην αγορά για καινοτόμα, φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα. Τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να διαδραματίσουν κεντρικό ρόλο στη σύνδεση παραγωγών και πελατών μέσω της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών και προϊόντων.

Ο λόγος που η πράσινη χημεία είναι ένας τομέας που αναφέρεται στην παρούσα εργασία, είναι η ολοένα αυξανόμενη ανταπόκριση των ανθρώπων και των κυβερνήσεων σε δραστικές λύσεις για την προστασία του περιβάλλοντος και κατ' επέκταση της ζωής των πολιτών κάθε χώρας. Όπως για παράδειγμα στον τομέα της ενέργειας οι εταιρείες προσπαθούν να προσανατολιστούν σε βιώσιμη ενέργεια, αντίστοιχα στον τομέα της χημείας επιχειρείται ο αντίστοιχος προσανατολισμός σε βιωσιμότερες μεθόδους επεξεργασίας, σε ουσίες που είναι λειτουργικές (functional) και γενικότερα σε καινοτόμες πρακτικές και ουσίες για την διασφάλιση ενός υγιούς και βιώσιμου μέλλοντος για τον πλανήτη. Αυτό σημαίνει αυτόματα ότι η αναζήτηση καινοτόμων ουσιών/διαδικασιών/λύσεων θα επηρεάσει και την αγοραστική συμπεριφορά των εταιρειών που σχετίζονται με αντιδραστήρια και φαρμακευτικές ουσίες.

Ταυτόχρονα, ένα αυξανόμενο μερίδιο των συνολικών δαπανών μιας επιχείρησης αντιστοιχεί σε αγορασμένα υλικά και εξαρτήματα (Lee & Klassen, 2008). Κατά συνέπεια, οι εταιρείες τις οποίες ορίζουμε ως εταιρείες που κατέχουν ή διοικούν μια αλυσίδα εφοδιασμού (Seuring και Mueller, 2008), βασίζονται σε μια πολύπλοκη, διασυνδεδεμένη βάση εφοδιασμού (Reuter et al., 2010). Στο

πλαίσιο της εξωτερικής ανάθεσης, καθίσταται προφανές ότι η αντίληψη και η φήμη μιας εστιακής εταιρείας, όσον αφορά τη βιωσιμότητα, εξαρτάται από τις δικές της δραστηριότητες και σε κάποιο βαθμό από τις λειτουργίες των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας, δηλαδή των προμηθευτών της (Awaysheh & Klassen, 2010; Krause et al., 2009). Ως εκ τούτου, παρόλο που δεν είναι νομικά υπεύθυνες για τα υποκείμενα ζητήματα βιωσιμότητας στους προμηθευτές, οι εταιρείες εστίασης πιέζονται να διαχειριστούν ενεργά τα πρότυπα βιωσιμότητας πέρα από τα δικά τους οργανωτικά όρια λόγω των κινδύνων φήμης και οικονομικού χαρακτήρα, που θα μπορούσαν να προκύψουν από κακή συμπεριφορά προμηθευτών. Η χημική βιομηχανία επηρεάζεται ιδιαίτερα από ζητήματα αειφορίας και στις τρεις διαστάσεις του τριπλή κατώτατη γραμμή, μια έννοια που περιλαμβάνει ένα διευρυμένο φάσμα αξιών και κριτηρίων για τη μέτρηση της οργανωτικής επιτυχίας και υπογραμμίζει την ανάγκη να υπάρχει ταυτόχρονα εστίαση στον κοινωνικό, περιβαλλοντικό και οικονομικό αντίκτυπο των εταιρικών δραστηριοτήτων. Σε σύγκριση με άλλους κλάδους, το κόστος για την προστασία του περιβάλλοντος είναι από τα υψηλότερα, και οι εταιρείες αντιδραστηρίων και χημικών καθίστανται όλο και περισσότερο υπεύθυνες για περιβαλλοντική ανάρμωση συμπεριφορά των προμηθευτών τους (Fick et al., 2009). Επιπλέον, η υπεύθυνη κοινωνική συμπεριφορά είναι υψίστης σημασίας για τις εταιρείες χημικών, επειδή οι ενδιαφερόμενοι παρακολουθούν προσεκτικά την υψηλή κερδοφορία και τις λειτουργίες του κλάδου, προκειμένου να αποφευχθούν θανατηφόρα περιστατικά, παρόμοια με εκείνα που συνέβησαν τις δεκαετίες του 1980 και του 1990 (Cheah et al., 2007; Christmann, 2000). Τέλος, οι χημικές επιχειρήσεις βασίζονται σε υλικά και συντελεστές εισροής (όπως παράγωγα πετρελαίου), η εξερεύνηση των οποίων παρακολουθείται κριτικά από το δημόσιο και τις μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ).

Κεφάλαιο 4ο

Βιομηχανικό μάρκετινγκ στην αγορά των χημικών

Ένας σημαντικός παράγοντας για την κατανόηση του ΟΒΒ, όπως αναφέρθηκε και στην παράγραφο 3.4 είναι ότι πέρα από τις παραδοσιακές ανεπτυγμένες αγορές είναι οι επιπτώσεις των εθνικών πολιτισμών στην αγοραστική συμπεριφορά. Αυτή η συγκεκριμένη επιρροή, ωστόσο, παραμένει ανεπαρκώς μελετημένη. Για παράδειγμα, οι Cori c et al. (2017) συνόψισε αρκετούς καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική διαδικασία αγοράς και τις αποφάσεις αγορών. Η λίστα τους αποκάλυψε ότι ο εθνικός πολιτισμός, ο οποίος μεταβάλλει συστηματικά διάφορες πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Hofstede et al., 2010), δεν έχει λάβει πλήρως την εμπειρική προσοχή των μελετητών του ΟΒΒ. Ταυτόχρονα, η βιβλιογραφία για την αγοραστική συμπεριφορά των χημικών και των φαρμακευτικών βιομηχανιών στην Ελλάδα είναι πολύ περιορισμένη έτσι ώστε να εξαχθούν σημαντικά και ασφαλή συμπεράσματα για πιθανή διαφορετικότητα στον ελληνικό χώρο, σε σύγκριση με άλλες, ευρωπαϊκές ή μη, χώρες.

4.1 Η βιομηχανία των χημικών στην Ελλάδα

Η χημική βιομηχανία παράγει και διανέμει πρώτες ύλες και προϊόντα που χρησιμοποιούνται σε πολλές βιομηχανικές δραστηριότητες και άλλες δραστηριότητες κεντρικής σημασίας για την ελληνική οικονομία. Παράγοντας ένα ευρύ φάσμα προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων πετροχημικών, λιπασμάτων, συνθετικών ινών, πλαστικών πρώτων υλών, δομικών χημικών και βαφών, η χημική βιομηχανία επηρεάζει καθοριστικά τη δραστηριότητα πολλών άλλων τομέων της ελληνικής οικονομίας, συμπεριλαμβανομένων τόσο των παραδοσιακών όσο και των τεχνολογικά προηγμένων τομέων. ανάπτυξη τόσο ενδιάμεσων όσο και τελικών αγαθών. Επίσης σημαντικό είναι ότι η ελληνική χημική βιομηχανία παράγει ένα ευρύ φάσμα καταναλωτικών χημικών. Η ελληνική χημική βιομηχανία αποτελείται από περίπου 1.000 επιχειρήσεις. Η μέση ελληνική χημική εταιρεία είναι μεγαλύτερη από τη μέση εταιρεία παραγωγής στην Ελλάδα, αλλά μικρότερη από τη μέση χημική εταιρεία στην Ευρωπαϊκή Ένωση (28 κράτη μέλη).

Το μικρό μέγεθος των ελληνικών χημικών επιχειρήσεων έναντι των ευρωπαϊκών ομολόγων τους μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, καθώς και στις εξαγωγικές τους επιδόσεις, στην ικανότητά τους να προσελκύουν ταλέντα και στη δυνατότητά τους να καινοτομούν. Οι περισσότερες ελληνικές χημικές εταιρείες βρίσκονται στις

περιοχές γύρω από την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη (σχεδόν τα 2/3 των ελληνικών χημικών εταιρειών βρίσκονται στους Νομούς Αττικής και Κεντρικής Μακεδονίας). Η ακαθάριστη αξία παραγωγής της ελληνικής χημικής βιομηχανίας το 2016 ήταν 2,2 δισ. ευρώ. Αυτό είναι 25% λιγότερο σε σύγκριση με το 2008, ως αποτέλεσμα της ελληνικής οικονομικής κρίσης στο πρόσφατο παρελθόν. Η παραγωγή της βιομηχανίας επικεντρώνεται σε ειδικά χημικά και καταναλωτικά χημικά. Το μερίδιο των βασικών χημικών στη συνολική παραγωγή, σε αξία, είναι μικρότερο από ό,τι στην ΕΕ-28, υπογραμμίζοντας την εξάρτηση της ελληνικής οικονομίας από εισαγόμενες χημικές πρώτες ύλες.

4.2 Η φαρμακευτική βιομηχανία

Η φαρμακοβιομηχανία ανακαλύπτει και σχεδιάζει ιατρικά προϊόντα με στόχο τη διάγνωση, την πρόληψη και τη θεραπεία των ασθενειών. Ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας αύξησης και γήρανσης του πληθυσμού, η ζήτηση ιατρικών προϊόντων αυξήθηκε τις τελευταίες δεκαετίες. Αυτή η αυξανόμενη ζήτηση οδηγεί τη φαρμακευτική βιομηχανία συνεχώς προς την ανάπτυξη νέων προϊόντων (Jakobi, 2012). Ωστόσο, το τρέχον κόστος ανάπτυξης νέων ιατρικών ενώσεων, συμπεριλαμβανομένης της έγκρισης αγοράς, εκτιμάται ότι είναι περίπου 2.600 εκατομμύρια δολάρια. Αυτά τα έξοδα προκύπτουν από μεγάλες περιόδους προσπαθειών E&A καθώς και από αρκετές *in vitro* μελέτες και κλινικές δοκιμές των ενώσεων (DiMasi, Grabowski, & Hansen, 2016). Οργανισμοί σε επίπεδο ομοσπονδιακού κράτους απαιτούν αυτές τις δοκιμές για να διασφαλίσουν ότι τα φαρμακευτικά προϊόντα που εισέρχονται στην αγορά είναι ωφέλιμα και όχι επικίνδυνα για τον άνθρωπο. Οι αιτήσεις για έγκριση φαρμάκων για την αγορά των ΗΠΑ και την Ευρώπη αξιολογούνται από τον Οργανισμό Τροφίμων και Φαρμάκων των ΗΠΑ (FDA) και από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Φαρμάκων (EMA), αντίστοιχα (Sahoo, Manchikanti, & Dey, 2010).

Η παγκόσμια ανάγκη για οικονομικά αποδοτικά και καινοτόμα φάρμακα συνεχίζει να αυξάνεται, ενώ οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης, οι πληρωτές, οι ρυθμιστικές αρχές και οι ασθενείς απαιτούν περισσότερη διαφάνεια, πρόσβαση στις πληροφορίες, μεγαλύτερη σχέση ποιότητας/τιμής και αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα των προϊόντων. Για να αντιμετωπίσουν αυτές τις απαιτήσεις, οι εταιρείες αναζητούν τρόπους για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών τους, να βελτιώσουν την παραγωγικότητα της έρευνας και ανάπτυξης, να βελτιστοποιήσουν τις οικονομικές επιδόσεις και να εξορθολογήσουν τις δαπάνες για εμπορικές δραστηριότητες. Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω πτυχές, είναι λογικό οι πάροχοι χημικών

ουσιών και αντιδραστηρίων για αυτόν τον κλάδο να επηρεάζονται από τις αναφερόμενες αλλαγές με παρόμοιο τρόπο. Όταν οι φαρμακευτικές εταιρείες ανταποκρίνονται στους αναφερόμενους περιορισμούς, αυτό σημαίνει ότι οι προμηθευτές τους πρέπει να προσαρμοστούν και σε αυτούς για να τους υποστηρίξουν να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές.

Η διεθνής βιβλιογραφία τοποθετεί το κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας για μία επιχείρηση, να αποτελεί το φτάνει μέχρι και το 40% των δαπανών της, και σίγουρα να μην περιορίζεται σε λιγότερο από 25%. Το εν λόγω γεγονός σίγουρα καθιστά απαραίτητη την ανάγκη τα στελέχη της επιχείρησης να ελαχιστοποιήσουν αυτό το κόστος και δη σε φαρμακευτικές εταιρείες και εταιρείες χημικών που τα αντιδραστήρια αποτελούν σημαντικό τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η ινδική φαρμακοβιομηχανία συγκαταλέγεται στους κορυφαίους παραγωγούς στον κόσμο, προμηθεύοντας πάνω από το 50% της παγκόσμιας ζήτησης για διάφορα εμβόλια, το 40% της ζήτησης γενόσημων στις ΗΠΑ και το 25% όλων των φαρμάκων στο Ηνωμένο Βασίλειο (IBEF, 2020).

Οι εταιρείες γενόσημων φαρμάκων είναι επιχειρήσεις χαμηλού κόστους, χαμηλού περιθωρίου και χαμηλού κινδύνου. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι περισσότερες φαρμακευτικές εταιρείες στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται στον τομέα των γεννοσήμων. Τα προϊόντα που επιλέγουν να κατασκευάσουν και να πουλήσουν έχουν ήδη αποδειχθεί πολύτιμα και εμπορικά επιτυχημένα στην αγορά. Οι εταιρείες γενόσημων δεν χρειάζεται να επιβαρύνονται με κόστος έρευνας και ανάπτυξης, αν και ορισμένες από τις μεγαλύτερες εταιρείες αναλαμβάνουν Ε&Α προσανατολισμένη στη διαδικασία προκειμένου να εισαγάγουν πιο αποτελεσματική και χαμηλότερο κόστος κατασκευής. Αν και η παραγωγή στη βιομηχανία υπόκειται σε αυστηρές ρυθμίσεις, οι όγκοι των προϊόντων είναι μικροί και το κόστος κατασκευής είναι σχετικά χαμηλό. Το κόστος μάρκετινγκ είναι επίσης πολύ χαμηλό, καθώς τα προϊόντα είναι ήδη καλά εδραιωμένα στην αγορά και η ζήτηση είναι καλά κατανοητή. Με πολλούς τρόπους, οι εταιρείες γενόσημων φαρμάκων βρίσκονται σε αγορές βασικών προϊόντων όπου η ανταγωνιστική διαφοροποίηση βασίζεται στο κόστος των αγαθών και η κερδοφορία καθορίζεται από το μερίδιο αγοράς.

Οι ερευνητικές φαρμακευτικές εταιρείες λειτουργούν κάτω από ένα εντελώς διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτές οι καινοτόμες εταιρείες είναι που φέρνουν τα νέα φαρμακευτικά προϊόντα στην αγορά. Αυτό είναι πολύ ακριβό, χρονοβόρο και ενέχει εξαιρετικά υψηλούς κινδύνους. Η έρευνα και η ανάπτυξη στη φαρμακευτική βιομηχανία είναι πολύ δαπανηρή, αλλά είναι η αναπτυξιακή δραστηριότητα που κυριαρχεί στο κόστος, ιδιαίτερα στις κλινικές δοκιμές που

ακολουθούν την προκλινική ανάπτυξη. Ο πυρήνας των φαρμακευτικών προϊόντων αντιπροσωπεύεται από ενεργά συστατικά που προσφέρουν ευεργετική επίδραση στην υγεία. Τα περισσότερα από αυτά τα ενεργά συστατικά παράγονται συνθετικά από ορυκτές πηγές όπως ο άνθρακας ή το πετρέλαιο (π.χ. ασπιρίνη/ακετυλοσαλικυλικό οξύ). Εκτός από τα συνθετικά φαρμακευτικά συστατικά, πολλά συστατικά που προάγουν την υγεία υπάρχουν επίσης στη φύση και μπορούν να διαχωριστούν από τα φυτά, για παράδειγμα, η κινίνη από το δέντρο κιγκρόνας που χρησιμεύει ως δραστικό συστατικό για ένα φάρμακο κατά της ελονοσίας. Στο πλαίσιο των φαρμακευτικών προϊόντων, αυτές οι ενώσεις ονομάζονται φυσικά/φυτικά συστατικά ή φυτοχημικά. Λόγω των ίδιων εννοιολογικών ορισμών, ανήκουν επίσης στην ομάδα των λειτουργικών συστατικών. Τα φάρμακα που περιέχουν εξαιρετικά φυσικά συστατικά ονομάζονται φυτικά φάρμακα. Καθώς τα φυτικά φάρμακα βρίσκονται στο όριο μεταξύ της βιομηχανίας τροφίμων και της φαρμακευτικής βιομηχανίας, οι ομοσπονδιακοί κανονισμοί τα αντιμετωπίζουν είτε ως φάρμακα, είτε ως τρόφιμα είτε ως συμπληρώματα διατροφής (Sahoo, Manchikanti & Dey, 2010; Bröring, 2005.).

Οι αγορές B2B για τις φαρμακευτικές έχουν συνήθως μια μονάδα λήψης αποφάσεων που είναι πιο περίπλοκη. Στις εν λόγω αγορές, η μονάδα λήψης αποφάσεων λαμβάνει όλες τις αποφάσεις προμηθειών ή αγοράς. Η αγορά προϊόντων χαμηλού κινδύνου και χαμηλής αξίας ενδεχομένως να είναι ευθύνη ενός ατόμου χαμηλά σε θέση ευθύνης στην εταιρεία, αλλά η αγορά προϊόντων καινοτομίας, μεγάλων ποσοτήτων για παραγωγή ή υψηλού κινδύνου είναι σημαντική για μια επιχείρηση και μπορεί κάλλιστα να περιλαμβάνει μια μεγάλη ομάδα διαχείρισης και μια ομαδική απόφαση με ορισμένο χρονικό διάστημα. Η αγορά φαρμακευτικών πρώτων υλών είναι μια διαδικασία συστηματικής αγοράς με προγραμματισμό και στρατηγική ώστε το προϊόν να παραδοθεί έγκαιρα και στην τελειότητα.

4.2.1 Συναντήσεις προμηθευτών και αγοραστών

Ένας από τους τρόπους που γίνεται συνδιαλλαγή και ανεύρεση προμηθευτών και συνεργασιών στο φαρμακευτικό κλάδο είναι οι εμπορικές εκθέσεις που λαμβάνουν χώρα και περιλαμβάνουν και πελάτες και προμηθευτές. Οι εμπορικές εκθέσεις όπως η CPHI¹ (*Convention on Pharmaceutical Ingredients*) που λαμβάνει χώρα κάθε χρόνο, ή η εβδομάδα DCAT που διοργανώνει η Ένωση Φαρμάκων, Χημικών & Συναφών Τεχνολογιών (Drug, Chemical &

¹ <https://www.cphi.com/en/events/upcoming-events.html>

Associated Technologies Association) στην νέα Υόρκη, η έκθεση Chemspec που γίνεται στην Ινδία, είναι μόνο μερικά από τα δρώμενα που λαμβάνουν χώρα σχετικά με τον φαρμακευτικό κλάδο και τον κλάδο των χημικών. Πιο συγκεκριμένα, η εβδομάδα DCAT² δεν αποτελεί εμπορική έκθεση αλλά μια πολύπλευρη εκδήλωση όπου οι εταιρείες μέλη της ένωσης έχουν την ευκαιρία να δεσμεύσουν χώρο συσκέψεων μέσω του οργανισμού DCAT για να πραγματοποιήσουν υψηλού επιπέδου, ιδιωτικές, στρατηγικές συναντήσεις με πελάτες και προμηθευτές. Αντίστοιχα, η CPhI, η οποία λαμβάνει χώρα με παγκόσμιο προσανατολισμό σε εταιρείες και προμηθευτές παρέχει ευκαιρίες σε κατασκευαστές και εμπόρους χημικών να εκτελέσουν πολλές διαδικασίες που συνήθως δεν θα μπορούσαν να κάνουν αποτελεσματικά και αποδοτικά κατά τις καθημερινές επιχειρηματικές σας δραστηριότητες. Ταυτόχρονα, ο οργανισμός της CPhI, έχει εγκαθιδρύσει και την ψηφιακή εφαρμογή CPhI-Online η οποία είναι μία κορυφαία μηχανή αναζήτησης προϊόντων και προμηθευτών στην παγκόσμια βιομηχανία φαρμακευτικών συστατικών και είναι διαθέσιμη όλο το χρόνο. Εκτός από τις αναφερόμενες συναντήσεις προμηθευτών και αγοραστών παραπάνω υπάρχει πλήθος από μικρότερης εμβέλειας δρώμενα με πιο στοχευμένη εμβέλεια, για παράδειγμα σε μία χώρα, ή σε μία ήπειρο με στόχο την συνάντηση ατόμων της περιορισμένης εμβέλειας.

Οι εν λόγω συναντήσεις είναι ένα σημαντικό τμήμα του βιομηχανικού μάρκετινγκ και προσφέρει πολλά οφέλη. Αρχικά, επιτρέπουν στους κατασκευαστές και τους εμπόρους χημικών ουσιών να επιδείξουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε ένα πιο στοχευμένο κοινό, καθώς έχουν συγκεκριμένα θέματα. Είναι πολύ πιο εύκολο να βρεθούν δυνητικοί πελάτες/προμηθευτές καλής ποιότητας, έρευνες, ακόμη και πηγές προμήθειας. Επιπλέον, αυτά τα δρώμενα επιτρέπουν σε όλους τους εμπλεκόμενους να διερευνήσουν το βάθος της αγοράς. Σε εμπορικές εκθέσεις όπως όπως ι παραπάνω, όχι μόνο θα εκθέσει ο συμμετέχων, αλλά και οι ανταγωνιστές του. Άρα, δίδεται μια εξαιρετική ευκαιρία για να ανακαλύψει ο ένας τις κινήσεις του άλλου και να αντιληφθεί τις επιχειρηματικές του στρατηγικές, αλλά και να αναλύσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, όπως και νέες ιδέες για προωθητικές ενέργειες.

Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι παρέχουν δημοσιότητα για την εταιρεία και προβολή στους συνεργάτες του κλάδου. Μόνο το γεγονός ότι μία εταιρεία είναι παρούσα, δηλώνει στους συνεργάτες του κλάδου ότι έχει κερδοφόρα λειτουργία και θα τους παρέχει εμπιστοσύνη για να συνεχίσουν να συνεργάζονται με αυτήν. Επιπροσθέτως, και μόνο το γεγονός ότι θα πρέπει να

² <https://dcatweek.org/>

υπάρξει αλληλεπίδραση και συνδιαλλαγή με πολλά άτομα από την ίδια ή παρόμοια χημική και φαρμακευτική βιομηχανία θα βοηθήσει σε συγκέντρωση πληροφοριών της αγοράς για την κατανόηση της κατεύθυνσης που πρέπει να ακολουθηθεί όσον αφορά την ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών καθώς και διαχείριση τους. Εν κατακλείδι, η συμμετοχή σε τέτοιες εκθέσεις βοηθάει στην επίδειξη προϊόντων/υπηρεσιών, την αξιολόγηση του τοπίου της αγοράς, την παροχή δημοσιότητας και προβολής και τη συλλογή πληροφοριών της αγοράς και αποτελεί ένα εξαιρετο εργαλείο του βιομηχανικού μάρκετινγκ.

4.2.2 Επίδραση της πανδημίας Covid-19

Η βιομηχανία χημικών αγγίζει σχεδόν κάθε προϊόν που χρησιμοποιείται από τους ανθρώπους σε καθημερινή βάση. Καθώς οι επιπτώσεις του COVID-19 διαδίδονται σε ολόκληρο τον κόσμο και η οικονομική δραστηριότητα έχει δυσχέρειες, είναι εμφανές και αναμενόμενο ότι οι χημικές εταιρείες βρίσκονται να λειτουργούν σε μια ριζικά νέα πραγματικότητα. Η ζήτηση για χημικά υφίσταται σοβαρούς κλυδωνισμούς στις τελικές αγορές, οι παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού έχουν διαταραχθεί, οι τιμές των μετοχών των χημικών εταιρειών έχουν δεχθεί πρωτοφανή χτυπήματα και η ανταγωνιστική τάξη των παραγωγών χημικών στις ΗΠΑ, τη Μέση Ανατολή, την Κίνα και την Ευρώπη έχει αλλάξει δραστικά.

Ταυτόχρονα, στο φαρμακευτικό κλάδο, ο οποίος συνδέεται άμεσα με το χώρο των αντιδραστηρίων παρουσιάζεται μια διπλή πρόκληση. Εκτός από τη συμβολή στην αντιμετώπιση της εξάπλωσης του COVID-19 με την ανάπτυξη και τη διανομή νέων εμβολίων και δοκιμών, πρέπει να συνεχίσει να παρέχει καινοτόμες θεραπείες και διαγνωστικά σε κλινικούς ιατρούς, ασθενείς και συστήματα υγειονομικής περίθαλψης—ακόμη και όταν η έρευνα και η ανάπτυξη, η παραγωγή και οι αλυσίδες εφοδιασμού αγωνίζονται να διατηρήσουν όλες τις διαδικασίες ως έχουν (Mlika et al, 2020).

Ωστόσο, καθώς οι παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού αναδιαρθρώνονται και οι κυβερνήσεις εξετάζουν πακέτα τόνωσης για την τόνωση της οικονομίας, υπάρχει τώρα η ευκαιρία να επιταχυνθούν οι επενδύσεις μεγάλης κλίμακας για την επίτευξη βιώσιμων αλυσίδων αξίας και να μετατραπεί αυτή η κρίση σε κάτι θετικό για την κοινωνία γενικότερα.

Κεφάλαιο 5ο

Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκε ποια είναι η αγοραστική συμπεριφορά των βιομηχανικών αγορών και από τι καθορίζεται με συγκεκριμένη στόχευση στον τομέα των αντιδραστηρίων και των χημικών. Αναλύθηκαν διάφορα μοντέλα τα οποία διατρέχουν την διεθνή βιβλιογραφία και διακατέχουν την οργανωσιακή αγοραστική συμπεριφορά και είναι σαφές ότι οι σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων, η αξιοπιστία και η ευελιξία είναι βασικά στοιχεία της για το βιομηχανικό μάρκετινγκ και τη βιομηχανία των χημικών. Στη βιομηχανική αγορά των χημικών η ζήτηση για την ανεύρεση αντιδραστηρίων είναι συνεχής και αυξανόμενη, τόσο για τα ήδη υπάρχοντα αντιδραστήρια, τα οποία αποτελούν τις αγορές ρουτίνας εκ μέρους των εταιρειών, όσο και η ανάγκη για καινοτόμες ενώσεις, λειτουργικές, με χρήσιμα χαρακτηριστικά και υποστήριξη της βιώσιμης ανάπτυξης. Ταυτόχρονα, οι ευκαιρίες είναι τόσες πολλές μιας και η αγορά είναι παγκόσμια και ακόμα και πολύ μακρινές χώρες, όπως η Ινδία για τις ενώσεις που σχετίζονται με τα φάρμακα, κατέχουν σημαντικό ρόλο στην εφοδιαστική αλυσίδα των αντιδραστηρίων. Για αυτούς τους λόγους τόσο οι αγοραστές, όσο και οι προμηθευτές έχουν πλήθος ευκαιριών για να συνεργαστούν, να παραδειγματιστούν και να εξελιχθούν.

Η διαδικασία αγοράς των βιομηχανικών προϊόντων, η οποία αποτελεί και το πρώτο ερώτημα της παρούσας εργασίας έχει πολύ σαφή σκελετό ο οποίος παρουσιάζεται εκτενώς εντός της παρούσας μελέτης και παρουσιάζεται ότι παρεμφερή βήματα ακολουθούν και οι αγοραστές για την βιομηχανία των αντιδραστηρίων, τόσο διεθνώς όσο και στον ελληνικό χώρο. Οι ανθρώπινες σχέσεις, η ποιότητα σε συνδυασμό με την τιμή, η αξιολόγηση, οι διαπραγματεύσεις αποτελούν κλειδιά για την αγοραστική συμπεριφορά και στον χώρο των αντιδραστηρίων. Ο ρόλος των τμημάτων παίζει καθοριστικό ρόλο για την αξιολόγηση της ζήτησης και των ευκαιριών που παρουσιάζονται και ειδικά για προϊόντα καινοτομίας είναι καθοριστική η συνεργασία του για την επίτευξη της κατάλληλης προσφοράς συναρτήσει της ποιότητας. Η ζήτηση και οι ευκαιρίες στην εποχή του digital transformation είναι πιο εύκολο να διερευνηθούν, να αξιολογηθούν και να αποτελέσουν μέρος της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει μία εταιρεία.

Όπως τέθηκε και στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα και αναλύθηκε στην εργασία, προκειμένου να διεξάγουν την έρευνα τους σχετικά με το μάρκετινγκ οι εμπλεκόμενοι με την αγορά των χημικών έχουν τη δυνατότητα εκτός από τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων της παρούσας εποχής, να συμμετέχουν και σε εμπορικές εκθέσεις παγκόσμιου ή τοπικού βεληνεκούς, επεκτείνοντας τις δυνατότητες συνεργασίας της εταιρείας τους με τους καλύτερους στο χώρο. Ταυτόχρονα, η ηγεσία της εκάστοτε εταιρείας θα πρέπει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του οργανισμού για να βοηθήσει ενεργά στην αξιοποίηση των δεδομένων που επεξεργάζονται οι ειδικοί του μάρκετινγκ. Επιπλέον, όπως και σε άλλους τομείς, ιδιαίτερα στον τομέα των χημικών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη δεδομένα για την προστασία του περιβάλλοντος, των φυσικών πόρων, της ανακύκλωσης και ότι σχετίζεται με την πράσινη χημεία, την βιωσιμότητα, την ενέργεια και όλες τις πτυχές της αειφόρου ανάπτυξης.

Κατά την αγοραστική διαδικασία, ένα ιδιαίτερο βήμα για τον τομέα των αντιδραστηρίων είναι η αξιολόγηση και εξεύρεση των απαραίτητων (ακόμα και από νομικό πλαίσιο) ποιοτικών χαρακτηριστικών των ενώσεων, προκειμένου να έχουν τα βέλτιστα αποτελέσματα για τα προϊόντα στα οποία θα χρησιμοποιηθούν. Αυτό σημαίνει ότι πλήθος τμημάτων συμμετέχει στη διαδικασία της αγοραστικής διαδικασίας και των προμηθειών. Ένα από τα βασικά τμήματα, όταν τα χημικά δεν είναι παραγγελία ρουτίνας, είναι το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης για την ενδελεχή αξιολόγηση των χαρακτηριστικών τους αλλά και το τμήμα παραγωγής για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς των προϊόντων κατά το scale up στην παραγωγή. Επιπροσθέτως, το ζήτημα της καινοτομίας και της ανάπτυξης έγκειται και στην συνεχή έρευνα για τις πατέντες και τις καινοτομίες που συνδέονται με αυτές, τόσο από άποψη τεχνολογίας, όσο και από άποψη καινούριων ενώσεων με πιο εξειδικευμένα χαρακτηριστικά.

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης είναι εξαιρετικά σημαντικά για τους προμηθευτές και τους αγοραστές βιομηχανικών προϊόντων καθώς αποκαλύπτει και τα στάδια του στρατηγικού μάρκετινγκ για το χώρο των αντιδραστηρίων. Δηλαδή την διαδικασία αγοράς αντιδραστηρίων, το digital marketing, το digital transformation, τις πατέντες, την πράσινη χημεία, την μεταφορά της παραγωγής από μικρή σε μεγάλη κλίμακα, την εφοδιαστική αλυσίδα, αλλά και την συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων τμημάτων της εταιρείας.

Οι προμηθευτές μπορούν να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν τα στυλ που χρησιμοποιούν οι αγοραστές τους στη διαδικασία αγοράς. Ακολουθώντας αυτές τις προσεγγίσεις, οι έμποροι

μπορούν να προσαρμόσουν τις προσεγγίσεις πώλησης και να βελτιώσουν τις στρατηγικές πώλησης. Γνωρίζοντας ότι για τη λήψη αποφάσεων αγοράς των εταιρειών χημικών αντιδραστηρίων σημαντικοί παράγοντες είναι η ευελιξία και η αξιοπιστία του προμηθευτή, οι προμηθευτές θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στην προσαρμογή των προϊόντων, των διαδικασιών παραγωγής, των διαδικασιών απογραφής και του εξοπλισμού παραγωγής τους ώστε να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του αγοραστή. Θα πρέπει επίσης να είναι πρόθυμοι να ανταλλάσσουν πληροφορίες με τους αγοραστές, να είναι γρήγοροι στην παράδοση, να παραδίδουν τα αγαθά στην ώρα τους, να παραδίδουν τις απαιτούμενες ποσότητες και να είναι εξαρχής αξιόπιστοι. Οι προμηθευτές πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη την ευαισθησία του αγοραστή ως προς τις τιμές και τη διαδικασία που ακολουθεί ο αγοραστής όταν πραγματοποιεί αγορές ρουτίνας.

Ταυτόχρονα από αυτή την εργασία επισημαίνεται και η ανάγκη να εναρμονιστούν όλοι οι εμπλεκόμενοι στο βιομηχανικό μάρκετινγκ, προμηθευτές και αγοραστές στις νέες ανάγκες της αγοράς μέσω digital marketing και πράσινης ανάπτυξης για να παραμείνουν βιώσιμοι, να γίνουν καινοτόμοι και να εξελιχθούν ακόμα παραπάνω. Η υιοθέτηση και εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) εντός της φαρμακευτικής αλυσίδας αλλά και της αλυσίδας χημικών μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία μιας εμπορικής πλατφόρμας που βελτιώνει τους χρόνους κύκλου, διασφαλίζει ότι παρέχονται προϊόντα όταν απαιτείται και υποστηρίζει ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ διαφορετικών ενδιαφερομένων όπως φαρμακευτικές εταιρείες, διανομείς, χονδρέμποροι, νοσοκομεία, φαρμακεία, εισαγωγείς και εξαγωγείς ιατρικών προμηθειών, ρυθμιστικές αρχές και άλλοι παράγοντες του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης. Η πανδημία Covid-19 επιτάχυνε την ανάγκη ψηφιοποίησης κάποιων διαδικασιών, αλλά και βελτίωσης της εύρεσης εναλλακτικών διαδικασιών προμηθειών και ανεφοδιασμού σε έκτακτες περιπτώσεις, προκειμένου να βρίσκονται στην κορυφή της αγοραστικής αλυσίδας.

Η αποτελεσματική υιοθέτηση και εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου B2B και των πρακτικών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να βοηθήσει αυτούς τους οργανισμούς να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα στην παράδοση των απαραίτητων ιατρικών προϊόντων στο ευρύ κοινό μέσω της ενοποίησης των παραγγελιών, να διευκολύνουν τις συναλλαγές σε πραγματικό χρόνο, να δημιουργήσουν παγκόσμιες σχέσεις με συνεργάτες, προμηθευτές και πελάτες και να βελτιώσουν τις στρατηγικές αγορών τους μέσω της ενοποίησης συστημάτων και της ανταλλαγής πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο.

5.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Υπάρχουν αρκετοί τομείς που χρήζουν περαιτέρω έρευνας και δεν εξετάζονται επαρκώς στην βιβλιογραφία. Οι μελλοντικοί ερευνητές ενδέχεται να πραγματοποιήσουν διαχρονικές μελέτες για να καταγράψουν την εξέλιξη της συμπεριφοράς των προμηθευτών με την πάροδο του χρόνου. Η μελλοντική έρευνα μπορεί επίσης να διερευνήσει διαφορετικά είδη αγοραστικής συμπεριφοράς σε σχέση με διαφορετικά προϊόντα, λειτουργίες και σχέσεις αγοραστή-πωλητή. Οι μελετητές μπορούν επίσης να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ των προσεγγίσεων αγοράς και της απόδοσης της εταιρείας σε διάφορους κλάδους και χώρες και να προσδιορίσουν την προσέγγιση που ταιριάζει καλύτερα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Τέλος, θα ήταν μια ενδιαφέρουσα πρόκληση να καθοριστεί πώς οι εταιρείες επιλέγουν προμηθευτές όταν αγοράζουν υπηρεσίες.

Ένας επίσης ενδιαφέρον τομέας θα ήταν η διεξαγωγή περιπτωσιολογικών μελετών σε οργανισμούς που χρησιμοποιούν αντιδραστήρια, για να διαπιστωθεί εάν έχουν υποβληθεί σε αλλαγές στην αγοραστική τους συμπεριφορά και πώς αυτή επηρέασε τις διαδικασίες εργασιών θετικά ή αρνητικά. Αυτό μπορεί να προσφέρει μια διαφορετική προοπτική, καθώς και αξιολόγηση εάν καθόρισαν την ανάγκη για μείωση ή αύξηση της βάσης προσφοράς. Ένας δεύτερος τομέας θα ήταν να εξετάσουμε οργανισμούς σε μελέτες περίπτωσης για να καθοριστεί εάν ακολουθούν την ίδια στρατηγική εφοδιασμού μόνιμα και εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τον ίδιο αριθμό προμηθευτών ή εάν έχουν αλλάξει την αρχική τους στρατηγική εφοδιασμού. Αυτό θα παρείχε την ευκαιρία να δούμε πώς οι οργανισμοί ήταν σε θέση να διατηρήσουν τη σχέση τους με τον προμηθευτή, ή σε περίπτωση που επέστρεφαν στην αρχική τους στρατηγική εφοδιασμού, τι προκάλεσε την αύξηση/μείωση των προμηθευτών.

Βιβλιογραφία

- Alderson, W., & Cox, R. (1948). Towards a theory of marketing. *Journal of Marketing*, 13(2), 137–152.
- Arora, A., Fosfuri, A., Gambardella, A., (2001). Markets for technology and their implications for corporate strategy. *Industrial and Corporate Change*, 10 (2), 419-451.
- Ates, M. A., Wynstra, F., & van Raaij, E. M. (2015). An Exploratory Analysis of the Relationship between Purchase Category Strategies and Supply Base Structure. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21, 204–219.
- Awaysheh, A., Klassen, R.D., (2010). The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. *International Journal of Operations & Production Management* 30 (12), 1246-1268.
- Backhaus, K., Voeth, M. (2014) *Industrial Goods Marketing - Basics of Business-to-Business Marketing*. 10th Ed. München: Vahlen.
- Baines, P., Fill, C. and Page, K. (2011) *Marketing*. New York: Oxford University Press.
- Berger, R., Silbiger, A., Herstein, R. and Barnes, B.R. (2015), Analyzing business-to-business relationships in an Arab context, *Journal of World Business*, Vol. 50 No. 3, pp. 454-464.
- Bornkessel, S. & Bröring, Stefanie & Trijp, Hans & Omta, Onno. (2014). What determines ingredient awareness of consumers? A study on ten functional food ingredients. *Food Quality and Preference*. 32. 330-339.
- Bröring, S. (2005), *The Front End of Innovation in Converging Industries: The Case of Nutraceuticals and Functional Foods*, 1st ed., Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden.
- Buvik, A. (2001). The industrial purchasing research framework: A comparison of theoretical perspectives from microeconomics, marketing, and organization science. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(6), 439–450.
- Cardozo, R.N. & Cagley, J.W. (1971), Experimental study of industrial buyer behavior, *Journal of Marketing Research*, Vol. 8 No. 3, 329-334.
- Chan, F.T.S., Bhagwat, R. & Wadhwa, S. (2009), Study on suppliers' flexibility in supply chains: is real-time control necessary? , *International Journal of Production Research*, Vol. 47 No. 4, 965-987.
- Cheah, E.T., Chan, W.L., Chieng, C.L.L., (2007). The corporate social responsibility of pharmaceutical product recalls: an empirical examination of US and UK markets. *Journal of Business Ethics*, 76 (4), 427-449.

- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Understanding Supply Chain Management: Critical Research and a Theoretical Framework. *International Journal of Production Research*, 42(1), 131–163.
- Chicksand, D. & Rehme, J. (2018), Total value in business relationships: exploring the link between power and value appropriation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 No. 2, pp. 174-182.
- Choi, T. Y., & Krause, D. R. (2006). The Supply Base and its Complexity: Implications for Transaction Costs, Risks, Responsiveness, and Innovation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 637–652.
- Christmann, P., (2000). Effects of 'best practices' of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 663-680.
- Clark, J.H., Deswarte, F.E.I., (2008). *Biorefinery concept: an integrated approach*. In: Clark, J.H., Deswarte, F.E.I. (Eds.), *The Introduction to Chemicals from Biomass*. John Wiley & Sons, New Jersey
- Coviello, N., Brodie, R., Danaher, P., & Johnston, W. (2002). How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing*, 66(3), 33–46.
- Cousins, P. D. (1999). Supply Base Rationalization: Myth or Reality. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5, 143–155
- DiMasi JA, Grabowski HG, Hansen RW. (2016), Innovation in the pharmaceutical industry: New estimates of R&D costs. *J Health Econ*. 47:20-33.
- Dolan, R. J. (1991). *Strategic marketing management*. Boston, MA: Harvard Business School Publications.
- Dubois, A. & Araujo, L. (2007), Case research in purchasing and supply management: Opportunities and challenges, *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 13, no. 3, pp. 170-181.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Eder, P., (2003). Expert inquiry on innovation options for cleaner production in the chemical industry. *Journal of Cleaner Production*, 11, 347-364.
- European Pharmacopoeia (2018b). *Substances for Pharmaceutical Use*. 10th ed. Luxembourg: European Commission.
- Festa, G., Kolte, A., Carli, M.R. and Rossi, M. (2021), Envisioning the challenges of the pharmaceutical sector in the Indian health-care industry: a scenario analysis, *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Fick, J., Söderström, H., Lindberg, R.H., Phan, C., Tysklind, M., Larsson, D.G.J., (2009). Contamination of surface, ground, and drinking water from pharmaceutical production. *Environmental Toxicology and Chemistry*, 28, 2522-2527.

Fossey, E., C. Harvey, F. McDermott, and L. Davidson, (2002), Understanding and evaluating qualitative research,” *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, vol. 36, 717-732.

Goffin, K., Szejczewski, M., & New, C. (1997). Managing Suppliers: When Fewer Can Mean More. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 27(7), 422–436.

Gondal, U.H. & Shahbaz, M. (2012), Interdepartmental communication increases organizational performance keeping HRM as a mediating variable, *Journal of Asian Business Strategy*, Vol. 2 No. 6, 127-141.

Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2012). *A note on knowledge development*. In M. S. Glynn, & A. G. Woodside (Eds.), *Marketing, business to business marketing management*. Emerald books, Vol. 18. (pp. 11–40).

Havaldar, K. K. (2005) *Industrial Marketing*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.

Howard, J. A., & Sheth, J. G. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: John Wiley.

Humphreys, P.K., Li, W.L. and Chan, L.Y. (2004), The impact of supplier development on buyersupplier performance, *Omega*, Vol. 32 No. 2, 131-143.

ICH (2017). International Council for Harmonisation (ICH) guideline Q4B Annex 4A on evaluation and recommendation of pharmacopoeial texts for use in the ICH regions on micro enumeration. Geneva: ICH.

ICH (2021). International Council for Harmonisation (ICH) Q3C guideline on Impurities: Residual Solvents. Geneva: ICH.

ICH (2019). International Council for Harmonisation (ICH) Q3D guideline on Elemental Impurities. Geneva: ICH.

ICH (2006). International Council for Harmonisation Q3A guideline on Impurities in new Drug Substances. Geneva: ICH.

IBEF (2020), “Indian pharmaceuticals industry report”, available at: www.ibef.org/industry/indian-pharmaceuticals-industry-analysis-presentation#sthash.qPWNb7FZ.dpuf

IBEF (2022), <https://www.ibef.org/industry/pharmaceutical-india>

Jakobi, R. (2002), *Marketing and Sales in the Chemical Industry*, 2nd ed., Wiley-VCH, Weinheim.

- Järvi, P. & Munnukka, J. (2009), The dynamics and characteristics of buying centre networks: a qualitative study on Finnish firms, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27 No. 3, pp. 439-457.
- Johnston, W. J. & Lewin, J. E. (1996), Organizational buying behaviour: toward an integrative framework, *Journal of Business Research*, vol. 35, no. 1, pp. 1-15.
- Katona, G. (1953). Rational behavior and economic behavior. *Psychological Review*, 93–104.
- Kavak, B., Tunçel, N., Özyörük, H. (2015). Do Small and Medium Sized Enterprises Have Their Unique Buying Behavior Variables? — A Qualitative Approach. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. 6. 283-289.
- Koch, J., Riedmüller, F., Gebhardt, P. (2016), *Marktforschung: Grundlagen und praktische Anwendungen*, 7th ed., De Gruyter Oldenbourg, Berlin, 2016.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (2007) *Grundlagen des Marketing*. 4th Ed. München: Pearson Studium.
- Krause, D.R., Vachon, S., Klassen, R.D., (2009). Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management*, 45 (4), 18-25.
- Lamb, C. W., Hair, J. F. Jr. and McDaniel, C. (2012) *Essentials of Marketing*. 7th Ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Lavidge, R. J., & Steiner, G. A. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*, 25(6), 59–62.
- Lee, S., Klassen, R.D., (2008). Drivers and enablers that foster environmental management capabilities in small- and medium-sized suppliers in supply chains. *Production and Operations Management*, 17 (6), 573-586.
- Lehamn, D.R. O’Shaughnessy, J. (1974), Difference in attribute importance for different industrial products, *Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 2, pp. 36-42.
- Lindgreen, A., Vanhamme, J., van Raaij, E.M. and Johnston, W.J. (2013), Go configure: the mix of purchasing practices to choose for your supply base, *California Management Review*, Vol. 55 No. 2, pp. 72-96.
- Mlika, A., Mong, J., Peters, N., Salazar, P. (2020), Ready for launch: Reshaping pharma’s strategy in the next normal, McKinsey, available at: <https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/ready-for-launch-reshaping-pharmas-strategy-in-the-next-normal>

- Maine, E., Seegopaul, P. (2016), Accelerating advanced-materials commercialization. *Nature Mater* 15, 487–491 (2016).
- Merriam, S. B. (1998), *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Murgolo-Poore, M. E., Pitt, L. F., & Berthon, P. R. (2003). Three theoretical perspectives on one of marketing's most fundamental exchanges. *Marketing Theory*, 3(2), 235–265.
- Ogden, J. A. (2006). Supply Base Reduction: An Empirical Study of Critical Success Factors. *The Journal of Supply Chain Management*, 42(4), 29–39. 69.
- Ogden, J. A. (2003). An Empirical Investigation of the Antecedents, Processes, and Benefits of Supply Base Reduction Efforts (Doctoral Dissertation). *Arizona State University*.
- Radonjic, G., Tominc, P., (2007). The role of environmental management system on introduction of new technologies in the metal and chemical/paper/plastics industries. *Journal of Cleaner Production*, 15, 1482-1493.
- Reid, D.A. and Plank, R.E. (2000), Business marketing comes of age: a comprehensive review of the literature, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 7 Nos 2/3, pp. 9-186.
- Robinson, P.J., Faris, C.W. and Wind, Y. (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon, Boston, MA.
- Sahoo N, Manchikanti P, Dey S. (2010), Herbal drugs: standards and regulation. *Fitoterapia*. 81(6):462-71.
- Schiele, H. (2007). Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: testing the procurement performance link. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13 (4), 274-293.
- Sheth, J.N. (1973), A model of industrial buyer behavior, *Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 4, 50-56.
- Sheth, J.N. (2011), Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices, *Journal of Marketing*, Vol. 75 No. 4, 166-182.
- Sinčić Ćorić, D., Anić, I.-D., Piri Rajh, S., Rajh, E. and Kurnoga, N. (2017), Organizational buying decision approaches in manufacturing industry: developing measures and typology, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32 No. 2, 227-237
- Spekman, R.E. (2015), The journal of business-to-business marketing at 21 and my perspective on the field of B-to-B marketing, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 22, Nos 1/2, pp. 87-94.
- Wiersema, F. (2013), The B2B agenda: the current state of B2B marketing and a look ahead, *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, 460-488.

Webster, F. E. (1965). Modelling the industrial buying process. *Journal of Marketing Research*, 2(4), 370–376.

Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). *Organizational buying behavior*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

Webster, F.E. and Wind, Y. (1972), A general model for understanding organizational buying behavior, *Journal of Marketing*, Vol. 36 No. 2, 12-19.

Wind, Y., Webster, F.E. Jr. (1972), On the study of industrial buying behavior: current practices and future trends, *Industrial Marketing Management*, Vol. 1 No. 4, 411-416.

Wind, Y., Thomas, R.J. (2010), Organizational buying behavior in an interdependent world, *Journal of Global Academy of Marketing Science*, Vol. 20 No. 2, 110-122.

WHO (2010), World Health Organization, WHO Technical Report Series, *WHO good practices for pharmaceutical quality control laboratories*, No. 957. Available at:

https://www.who.int/medicines/areas/quality_safety/quality_assurance/GoodpracticesPharmaceuticalQualityControlLaboratoriesTRS957Annex1.pdf